Étude relative aux normes fédérales du travail : concilier le travail, la famille et l'apprentissage dans les lieux de travail régis par le gouvernement fédéral

Rapport final

Évaluation et développement des données
Politique stratégique
Développement des ressources humaines Canada

janvier 2000

SP-AH116-01-00F
(also available in English)

Remerciements

Organisation et développement de l'étude : *Cette étude a été élaborée et dirigée par Évaluation et développement des données (EDD), Développement des ressources humaines Canada (DRHC). Le ministère a orienté la recherche par l'entremise d'un comité consultatif mixte formé de représentants de EDD et du Programme du travail. L'étude a été menée par la firme SPR Associates (Ottawa/Toronto), embauchée par EDD.*

M. Tom Brecher de EDD et M. Neil Gavigan du Programme du travail de DRHC méritent un ***remerciement tout spécial*** *pour leur soutien régulier tout au long de l'évaluation et leurs précieuses suggestions en ce qui concerne l'évolution du travail et l'ébauche des rapports. Sans leur aide, l'étude n'aurait pu être un succès. De plus, M. Bruce Boughen, M. Fred Chilton et M^me^Gay Stinson (Programme du travail) ont fourni de judicieux conseils tout au long de l'étude. Les conseillers techniques de la partie III du Programme du travail ont aussi fourni une collaboration utile.*

Nous aimerions aussi remercier plusieurs personnes ayant participé aux entrevues, notamment M^me^ Michelle Bechtoldt, U.S. Department of Labor; M. James T. Bond, Family and Work Institute, New York (New York); les contacts internationaux dans le domaine des normes du travail (l'Organisation internationale du travail à Genève et le ministère du travail de l'Australie). Une contribution importante a aussi été apportée par le sous-comité des normes du travail de l'Association canadienne des administrateurs de la législation du travail au cours de sa réunion du mois de juin 1999.

Enfin, nous aimerions remercier les centaines d'employeurs et de travailleurs qui ont fourni énormément de renseignements lors des consultations, des groupes de discussion et des entrevues. Nous aimerions remercier plus particulièrement les ***représentants d'employeurs*** *tels que : Don Brazier (qui a permis d'avoir accès à de nombreux employeurs), Barbara Mittleman et Frank Pasacreta, Employeurs des transports et communications de la régie fédérale (ETCOF); Nancy Leamen et Sabrina Haque, Association des banquiers canadiens; Sheilagh Beaudin, Association canadienne de l'autobus; Douglas Moffatt et Robin Stroud, Association canadienne des entreprises de messagerie; Livio Coltrinari, Alliance canadienne du camionnage; Peter Suderman et Len Daniels, Saskatchewan Wheat Pool; Ed Guest, Western Grain Elevator Association; ainsi que Garth Whyte, Ted Mallett et Jan Wisson, Fédération canadienne de l'entreprise indépendante. Une assistance précieuse a aussi été fournie par des* ***représentants de syndicats*** *tels que : Bob Baldwin (qui a permis d'avoir accès à plusieurs membres des syndicats concernés par les normes du travail), Linda Gallant et Winnie Ng, Congrès du travail du Canada; Jeff Bennie, Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes; Denise Hill et Richard Balniss, Division du transport aérien, Syndicat canadien de la fonction publique; Walter Eberle, Grain Services Union; Peter Massey, Telecommunications Workers Union; Peggy Nash, National Automobile, Aerospace, Transportation and General Workers Union of Canada (CAW); Maureen Prebinski, Transportation Communications International Union; et Terry Ranger, Alliance de la fonction publique du Canada.*

106-02501/

Le personnel de SPR : *L'équipe d'évaluation de SPR Associates a été dirigée par le Dr Ted Adam Harvey, principal auteur de ce rapport. Les personnes suivantes ont apporté leur précieuse collaboration à l'évaluation, notamment en ce qui a trait à l'ébauche de certaines sections du rapport, et plus particulièrement à la tenue de groupes de discussion et d'entrevues : M^me^ Sue Langton, M^me^ Denise Roberge (Ottawa), M. David Judge, M. Neil Tilley (St. John's), M^me^ Marian Ficycz, M^me^ Micheline Ross, M^me^ Natalie Richard (Québec), M^me^ Lillian Stermac, M. Don Storm, M^me^ Isabelle Jeanson, M. Patrick Joly, M^me^ Sylvie Baillargeon, M. Chris Staines et M^me^ Isabelle Baumanne. Dr Arthur Donner et Dr Morley Gunderson méritent aussi des remerciements spéciaux pour leur aide et leurs conseils concernant l'étude préliminaire.*

Table des matières

Sommaire i

Réponse de la direction xv

1. Introduction 1
- 1.1 Études d'évaluation antérieures sur la partie III du Code canadien du travail ..2
  - 1.1.1 La composante de l'évaluation de 1997 (Étape I) 2
  - 1.1.2 La composante de l'évaluation de 1998 (Étape II) 3
- 1.2 Objectifs de la présente étude 8
- 1.3 Vue d'ensemble de la méthode 9
  - 1.3.1 Examen de la documentation, relations internationales et autres contacts 9
  - 1.3.2 Consultations avec les parties prenantes 10
  - 1.3.3 Groupes de discussion et entrevues 10
- 1.4 Contexte des politiques tenant compte de la famille et de l'apprentissage 12
  - 1.4.1 Évolution du travail et changements sociaux connexes 12
  - 1.4.2 Quelques tendances internationales vers des politiques tenant compte de la famille 13
  - 1.4.3 Enjeux concernant l'équilibre entre le travail et famille 15
  - 1.4.4 Les arguments économiques concernant les politiques tenant compte de la famille 17
  - 1.4.5 Les arguments économiques concernant les politiques favorisant l'apprentissage 21

2. Travail, famille, apprentissage et autres enjeux 27
- 2.1 Validation des résultats de 1998 et autres constatations 27
- 2.2 Évolution des milieux de travail canadiens 30
  - 2.2.1 Aspect du changement 30
  - 2.2.2 Variantes en fonction de différentes entreprises 33
  - 2.2.3 Conclusions en ce qui concerne l'évolution des lieux de travail 34
- 2.3 Équilibre entre la famille et le travail 37
  - 2.3.1 Mesures tenant compte de la famille : Que font les employeurs? 37
  - 2.3.2 Preuves tirées des sondages concernant les politiques tenant compte de la famille dans les différentes entreprises 41
  - 2.3.3 Conclusions en ce qui concerne les politiques tenant compte de la famille 42
- 2.4 Apprentissage permanent et travail 44
  - 2.4.1 Enjeux reliés à l'apprentissage permanent 44
  - 2.4.2 L'apprentissage permanent dans différentes entreprises 46
  - 2.4.3 Conclusions en ce qui concerne l'apprentissage permanent 47

2.5 Sécurité d'emploi, préretraite et autres besoins en matière de flexibilité 50
2.5.1 Sécurité d'emploi et avantages sociaux 50
2.5.2 Préretraite et autres besoins en matière de flexibilité 51
2.6 La façon dont les entreprises changent pour répondre aux besoins relatifs à la vie de famille et à l'apprentissage 52

3. Recommandations des employeurs et des travailleurs 59

4. Conclusions 65

Annexe A : Définitions des termes utilisés dans le rapport 67

Annexe B : Procédure de la recherche sur le terrain 69

Annexe C : Quelques notes supplémentaires au sujet des politiques de travail flexibles ou de soutien et des avantages économiques éventuels 71

Annexe D : Certains domaines susceptibles de faire l'objet d'une recherche plus approfondie 79

Bibliographie 81

Sommaire

I. Introduction

Le but de ce rapport est de présenter les résultats de l'étude d'évaluation de 1999 sur la partie III du *Code canadien du travail* (normes fédérales du travail) et de les intégrer à certains résultats choisis provenant des recherches menées en 1997 et 1998.

Ce rapport examine plus particulièrement les résultats des consultations effectuées à l'échelle du pays avec des travailleurs, des syndicats, des employeurs et des associations d'employeurs, incluant de petites entreprises non syndiquées. Tous ces gens ont été consultés sur la question de l'évolution des lieux de travail, du travail non conventionnel et des politiques et pratiques tenant compte de la famille et de l'apprentissage dans les milieux de travail canadiens[1].

II. La partie III du *Code canadien du travail*

Dans sa partie III, le *Code canadien du travail* (ci-après le *Code*) définit les conditions d'emploi, comme les heures de travail, le traitement des heures supplémentaires, les conditions de renvoi et les congés pour plus de 700 000 Canadiens travaillant dans des secteurs de compétence fédérale. Les normes de la partie III fournissent un niveau de protection minimal aux travailleurs œuvrant dans ces secteurs, en interdisant certaines façons de traiter les travailleurs et en maintenant les conditions de travail minimales souhaitables dans une société. Les secteurs régis par la partie III comprennent les banques, le transport interprovincial et international (maritime, aérien, ferroviaire et routier), la manutention du grain, les communications, la canalisation et les Premières nations. Étant donné que ces industries sont des secteurs clés de l'infrastructure nationale du Canada, les normes fédérales du travail ont une importance beaucoup plus grande que ce que laisse entrevoir le nombre de travailleurs couverts par le *Code*.

III. Points centraux de l'évaluation répartie sur trois ans

L'évaluation de 1997 : L'évaluation globale s'est échelonnée sur une période de trois ans. En 1996, l'étape initiale de l'évaluation de la partie IIII du *Code* a été lancée par Évaluation et développement des données en collaboration avec le Programme du travail de Développement des ressources humaines Canada (DRHC).

Cette première étape de l'évaluation a été menée en 1996-1997 et mettait l'accent sur la conformité et le non-respect de la partie III, de la part des employeurs, ainsi que sur les coûts et les répercussions associés aux normes du travail. Cette évaluation a démontré que l'observation des normes par les employeurs était médiocre dans plusieurs domaines,

---

1 Un certain nombre de termes tels que « les politiques et pratiques tenant compte de la famille » sont définis tout au long du rapport ainsi qu'à l'annexe A.

notamment en ce qui a trait à certaines dispositions du *Code* et à certains secteurs de l'industrie, particulièrement dans le secteur du transport routier. En vue d'améliorer le respect des normes par les employeurs, l'évaluation a fait ressortir l'importance de les éduquer et de les informer davantage au sujet de la partie III. L'évaluation a aussi révélé que la partie III garantissait aux travailleurs des conditions de travail de base, que la conformité à la Partie III du *Code* n'était pas coûteuse pour l'industrie canadienne, que les employeurs tiraient profit du fait que le *Code* établissait les « règles du jeu » et que la clientèle (les employeurs et les syndicats) était plutôt satisfaite du travail accompli par le Programme du travail et par les agents des affaires du travail (AAT).

La deuxième étape de l'évaluation, menée en 1998, a principalement examiné la relation entre la partie III du *Code* et l'évolution du marché du travail. L'évaluation de 1998 a particulièrement étudié le travail non conventionnel (par exemple, l'augmentation du travail à contrat et à domicile) et la façon dont le travail est harmonisé avec *la vie de famille* et *l'apprentissage permanent*. Cette recherche s'est principalement appuyée sur des sondages nationaux auprès de travailleurs et d'employeurs provenant à la fois des secteurs industriels de compétence fédérale et provinciale.

L'étude d'évaluation de 1998 a indiqué que le travail non conventionnel était un phénomène en pleine croissance et que cette croissance rapide était accompagnée d'un sentiment d'insécurité grandissant chez les travailleurs à l'égard de leur emploi. Ce rapport a aussi révélé que *les heures de travail prolongées* étaient un problème majeur pour une proportion importante de travailleurs canadiens. Plus de la moitié des travailleurs des secteurs fédéraux ont signalé qu'ils étaient confrontés à des défis ou à des difficultés plus ou moins importantes lorsqu'ils tentaient de concilier le travail et la famille. Ces difficultés étaient reliées, par exemple, aux besoins des enfants ou au problème de plus en plus important des soins aux personnes âgées. La recherche de 1998 a aussi fait ressortir que les travailleurs canadiens avaient des besoins non comblés et dignes d'attention en ce qui concerne l'équilibre entre le travail et l'apprentissage permanent.

Les employeurs, tout comme les travailleurs, ont fortement mis l'accent sur le besoin de changements dans les lieux de travail canadiens afin de favoriser la vie familiale, l'apprentissage permanent (ou continu) et d'autres objectifs. Dans ce contexte, les travailleurs et les employeurs avaient tous deux des priorités particulières en ce qui concerne les changements à effectuer. Les travailleurs, par exemple, ont accordé une importance particulière à l'amélioration de la sécurité d'emploi et aux congés rémunérés pour urgences familiales. De leur côté, les employeurs favorisaient certains changements, comme le fait d'accroître les possibilités de travail à domicile pour les employés et d'offrir la protection des normes du travail aux travailleurs indépendants.

Plusieurs changements constituaient cependant une priorité *à la fois pour les employeurs et pour les travailleurs*. Plus précisément, et les employeurs et les travailleurs (ces derniers étant généralement encore plus favorables) ont mentionné les changements suivants comme étant souhaitables dans les milieux de travail : offrir aux travailleurs le droit de prendre des congés en rémunération des heures supplémentaires (en tant que mesure visant à réduire le surtemps chronique); accroître les horaires flexibles; encourager les

employeurs à offrir de la formation; offrir une aide accrue pour la garde des enfants; améliorer la santé et la sécurité dans le lieu de travail; garantir que les avantages sociaux des employés sont transférables à un nouvel emploi ou à un travail indépendant; et offrir des congés d'études payés.

La présente étape de l'évaluation a été entreprise en 1999 afin d'atteindre plusieurs buts. *Un de ces* buts était d'élargir les résultats de l'étude d'évaluation de 1998 en *mettant l'accent sur le travail non conventionnel et l'équilibre entre le travail, la famille et l'apprentissage*. La préoccupation principale était d'arriver à mieux comprendre ces enjeux, en examinant, par exemple, de quelle façon les besoins des travailleurs et les conditions de travail interagissent. Cette partie de la recherche a inclus des considérations particulières à l'égard du travail non conventionnel, de ses répercussions sur les travailleurs et de ce qu'il implique pour ceux-ci. Des enjeux tels que les opinions des travailleurs au sujet de la sécurité d'emploi et des besoins en matière de flexibilité des employés à l'approche de la retraite ont aussi mérité une attention particulière. Enfin, l'évaluation a examiné les besoins particuliers des plus petites entreprises non syndiquées.

Un *deuxième objectif* consistait à obtenir la *validation* de certains résultats des sondages de 1998. Ainsi, l'étude d'évaluation a relevé certaines illustrations des enjeux entourant l'équilibre entre la famille, l'apprentissage permanent (continu) et le travail; elle a identifié des solutions et les meilleures pratiques; et elle a démontré de quelle façon les lieux de travail pouvaient se transformer. Pour cette raison, l'étude a mis l'accent sur la recherche « sur le terrain », c'est-à-dire sur des groupes de discussion auxquels ont participé des travailleurs oeuvrant dans des entreprises de compétence fédérale à travers le Canada. Afin d'assurer un équilibre dans cet effort de validation, des entrevues ont été effectuées avec les employeurs de ces mêmes entreprises. (Voir ci-dessous la méthode de l'étude.)

Un autre objectif consistait à se pencher sur les opinions des employeurs et des travailleurs quant aux changements auxquels ils « adhéreraient » dans le but d'améliorer la qualité du travail dans les milieux de travail de compétence fédérale. La recherche a aussi étudié les rôles les plus pertinents à adopter pour le gouvernement et les autres acteurs dans l'accomplissement de ces types de changements. Des approches possibles ont été considérées, incluant des modifications éventuelles à la partie III, mais surtout des changements sur les plans des approches relatives à l'information, à l'éducation, aux meilleures pratiques, etc.

Un autre but était d'examiner les *liens* entre des préoccupations aussi diverses que les conditions de travail, la culture organisationnelle, les exigences de la vie familiale, l'apprentissage, la productivité, l'absentéisme, le maintien en poste des employés et la productivité économique. Ces liens permettent de comprendre de quelle façon les changements dans les lieux de travail peuvent être bénéfiques et comment des partenariats entre les employeurs, les syndicats, le gouvernement et les autres acteurs peuvent provoquer les *changements* désirés.

IV. Méthode de l'étude

L'évaluation de 1999 a permis de recueillir de nouvelles données à l'aide de *groupes de discussion* et d'*entrevues* auprès de travailleurs et d'employeurs, ainsi que de consultations avec des représentants des syndicats et des associations d'employeurs. De plus, la recherche a inclus un *examen de la documentation* traitant des politiques tenant compte de la famille et favorisant l'apprentissage et leurs bénéfices économiques.

Certains *exemples internationaux* ont aussi été pris en considération, comme le modèle proposé par le *Family and Medical Leave Act* américain et sa mise en œuvre, ainsi que le modèle australien des « meilleures pratiques » visant à soutenir les politiques favorables à la famille. Les résultats de la recherche de 1999 ont été intégrés à ceux des sondages de 1998 afin de répondre aux objectifs plus généraux de l'évaluation.

Les groupes de discussion se sont tenus à des endroits choisis afin de représenter des emplacements géographiques allant de Vancouver à St-John's[2]. Trente-deux groupes ont été organisés dans de petites, moyennes et grandes entreprises, syndiquées ou non syndiquées. Ces groupes représentaient une gamme d'industries, comme les banques, le transport (routier, maritime et aérien), les communications, la manutention du grain, les sociétés d'État ainsi que d'autres. Les groupes de discussion ont été menés dans les deux langues officielles par des membres supérieurs de l'équipe de recherche, à partir d'un guide de discussion élaboré en fonction des résultats des étapes antérieures de la recherche. Des entrevues ont été effectuées avec les employeurs de chacun des lieux de travail où un groupe de discussion avec les travailleurs a été tenu.

V. Résultats de l'étude d'évaluation

Résultats généraux : Les consultations avec les employeurs, les représentants des syndicats et les travailleurs ont mis en lumière un certain nombre de préoccupations de nature particulière concernant certains enjeux. Elles ont aussi permis de faire ressortir d'autre préoccupations d'intérêt commun, qui seront exposées plus loin. Les préoccupations particulières étaient les suivantes :

- **Les employeurs** ont mentionné qu'ils aimeraient que la partie III soit plus *souple*, ce qui leur permettrait de prendre des arrangements avec leurs travailleurs ou leurs syndicats afin de répondre aux besoins particuliers de leur genre d'entreprise. En termes clairs, ils souhaiteraient que l'ensemble des normes du travail soient *moins assujetties* à la réglementation et fassent preuve de plus de souplesse. Plusieurs employeurs ont souligné qu'ils aimeraient *intervenir davantage* auprès de DRHC en faisant part de leurs commentaires au sujet des normes du travail.

- **Les représentants des syndicats**, par contre, souhaitaient un *renforcement de la mise en application* de la partie III et un appui soutenu envers les normes minimales, dont les politiques tenant compte de la famille. Un certain nombre de représentants

2 Particulièrement Vancouver, Régina, Winnipeg, Toronto, Ottawa, Montréal, Sydney et St. John's.

syndicaux voulaient savoir comment le Programme du travail entendait améliorer la conformité au *Code*, en faisant valoir que cet élément était plus important que le besoin en matière d'éducation, de meilleures pratiques, etc. Ils ont de plus fait état des *lacunes* particulières que comportait le *Code*, comme la nécessité d'établir une norme régissant les *périodes de repos au travail*.

- **Les travailleurs**, en général, ont mentionné qu'ils connaissaient très peu de la partie III pour ce qui est de leurs droits. Plusieurs d'entre eux ont indiqué que le gouvernement et les employeurs devraient faire plus en vue de *fournir directement aux travailleurs davantage de renseignements* sur le *Code*, de façon qu'ils puissent mieux comprendre leurs droits. Cette constatation rejoint les résultats des enquêtes de 1997 pour ce qui est du manque d'information des [employeurs] au sujet de la partie III, et relève l'importance de l'éducation et de l'information lors de la mise en œuvre de la partie III.

Dans l'ensemble, les groupes de discussion et les entrevues ont aussi procuré une bonne *validation* de l'étude d'évaluation de 1998 en indiquant clairement que :

- le travail non conventionnel et les heures de travail prolongées demeuraient des enjeux majeurs dans les milieux de travail canadiens et continuaient à croître dans ce sens;

- les travailleurs continuaient à éprouver des difficultés considérables en s'efforçant de concilier la vie familiale et le travail et, dans plusieurs cas, en tâchant d'établir un équilibre entre le travail et l'accès à des occasions d'apprentissage;

- d'importants terrains d'entente existaient entre les employeurs et les travailleurs qui avaient exprimé le désir qu'on fasse preuve d'une plus grande souplesse pour ce qui est de la partie III et des lieux de travail, et qui favorisaient l'amélioration des politiques tenant compte de la famille et le soutien à l'apprentissage continu.

Plusieurs *résultats spécifiques* sont aussi ressortis dans chacun des domaines de la recherche et sont présentés ci-dessous sous la forme d'un court résumé des résultats pour chacun des thèmes principaux : le travail non conventionnel, la famille et le travail, le travail et l'apprentissage et d'autres enjeux connexes. De plus, un court résumé *des résultats des recherches existantes* s'attardant particulièrement sur les avantages économiques des politiques favorables à la famille et à l'apprentissage ainsi que des exemples internationaux provenant des États-Unis et de l'Australie sont aussi fournis.

Résultats spécifiques concernant l'évolution des milieux de travail et la croissance du travail non conventionnel : Les groupes de discussion et les entrevues ont fait ressortir les résultats suivants :

- Les employeurs et les travailleurs ont mentionné que le *travail non conventionnel était en pleine croissance* avec l'augmentation du recours au travail à temps partiel, à contrat, à domicile et ainsi de suite. De plus, plusieurs caractéristiques de l'évolution des lieux de travail canadiens sont perçues comme exerçant *un degré élevé de pression au travail*. Certains de ces facteurs, notamment signalés par les travailleurs, comprennent

l'augmentation de la concurrence, les heures de travail prolongées, les exigences plus élevées de la clientèle, l'augmentation de la mobilité d'emploi, l'avancement technologique et les pressions reliées à l'apprentissage permanent. Bien que certains travailleurs recherchent les heures supplémentaires, les horaires prolongés ainsi que le surtemps non désiré représentent des préoccupations majeures pour de nombreux travailleurs, et il en va de même pour d'autres caractéristiques de l'emploi exigeant des séjours loin de la famille.

- Le travail non conventionnel ainsi que l'évolution rapide des milieux de travail et d'autres types de pressions du travail (horaires prolongés, séjours à l'extérieur, etc.) ont été signalés dans *tous les types de lieux de travail*, tant par les travailleurs que les gestionnaires. Ces conditions étaient aussi largement répandues dans les lieux de travail syndiqués et non syndiqués, petits et grands. Le fait que les grandes entreprises ont plus tendance à encourager le travail à domicile représente une des divergences remarquées. D'autres différences ont aussi été relevées en fonction de l'industrie : différents types de travail non conventionnel ou de pressions dans les milieux de travail ont été davantage signalés dans certaines industries. Le travail à contrat, par exemple, était prédominant dans le secteur financier, les heures de travail prolongées, dans l'industrie du camionnage et ainsi de suite.

- Certains employeurs avaient des *politiques flexibles et de soutien* afin de contrebalancer les répercussions des pressions mentionnées ci-dessus, mais ces mesures n'étaient habituellement pas complètes ou largement mises en place. De telles pratiques sont appréciées par les travailleurs, et les employeurs ont aussi signalé que ces politiques étaient *économiquement avantageuses*, qu'elles réduisaient le taux d'absentéisme, augmentaient le degré de satisfaction des employés, amélioraient la productivité, etc.

- *Consensus dans les lieux de travail* : Les travailleurs et les employeurs de plusieurs entreprises s'entendent sur le fait qu'il serait souhaitable de réduire les pressions du travail en établissant des pratiques flexibles et en accordant du soutien, même si ces pratiques sont généralement loin d'être à la hauteur des besoins exprimés par les travailleurs. Ces deux groupes partageaient aussi généralement les mêmes préoccupations exprimées dans les sondages de 1998 à l'égard des heures supplémentaires, des horaires flexibles, etc.

- *La culture organisationnelle* (mission de l'entreprise, politiques en matière de ressources humaines, attitudes et valeurs des gestionnaires et des superviseurs, attitudes des employés) s'est avérée être un facteur important dans la volonté des milieux de travail de mettre en place des pratiques de travail flexibles et accordant du soutien.

- Les travailleurs et les employeurs ont généralement exprimé des points de vue similaires au sujet des enjeux reliés au *Code* et au Programme du travail. Ils ont souligné la pertinence d'un *Code flexible* permettant de gérer les différents types de pressions au travail. Ils ont aussi indiqué qu'il serait souhaitable que le gouvernement assume un rôle important en ce qui concerne *l'information, l'éducation et les meilleures pratiques* afin d'aider les milieux de travail à développer des façons de répondre aux besoins en matière de flexibilité.

Résultats des groupes de discussion et des entrevues concernant l'équilibre entre le travail et la famille : Les résultats concernant la famille et le travail font écho à ceux mentionnés au sujet de la réponse des milieux de travail face au travail non conventionnel, à l'évolution des conditions de travail et, plus généralement, aux pressions du travail :

- Les réponses ayant trait aux besoins familiaux des travailleurs se sont avérées *très différentes* d'un employeur à l'autre. Plusieurs employeurs ont mis en place une grande variété de politiques de travail flexibles et tenant compte de la famille, de même que des pratiques telles que des horaires flexibles, des congés familiaux, et ainsi de suite. Mais, selon les résultats des consultations, la plupart des employeurs en font peu pour favoriser l'équilibre entre le travail et la famille.

- *Les lieux de travail syndiqués* ont généralement été perçus comme étant similaires aux lieux de travail non syndiqués en ce qui concerne l'équilibre entre le travail et la famille : la présence d'un syndicat n'est que légèrement reliée à des politiques de soutien. Cette absence d'effets importants reflète le rôle inégal des syndicats : dans certains lieux de travail, les syndicats favorisent les politiques tenant compte de la famille, alors que dans d'autres, les questions familiales ne sont tout simplement « pas à l'ordre du jour du syndicat ».

- De façon similaire, les *plus grandes entreprises* ne se distinguaient pas vraiment des autres lieux de travail même si elles avaient légèrement plus tendance à fournir des politiques tenant compte de la famille. Un examen particulier du *groupe de petites entreprises non syndiquées* a démontré peu de différences majeures avec les autres entreprises. Cependant, des difficultés plus importantes sur le plan des ajustements d'horaire ont souvent été relevées dans les petites entreprises en raison du nombre plus restreint d'employés, de sorte qu'il leur est plus difficile de trouver des travailleurs en mesure de remplacer ceux ayant des besoins familiaux pressants, etc. *Industries et types de lieux de travail :* les entreprises où se fait du travail de « bureau » sont généralement mieux en mesure de fournir des politiques tenant compte de la famille. Dans d'autres secteurs, la nature même du travail — particulièrement sa relation avec le temps — rend plus difficile la mise en place d'horaires flexibles. C'est le cas, par exemple, des entreprises de télédiffusion et de radiodiffusion qui sont contraintes par la nécessité de « diffuser les nouvelles… au moment où elles arrivent », des compagnies aériennes et ferroviaires qui doivent fonctionner selon des horaires bien précis et de la poste où le courrier doit être livré peu importe le volume imprévisible circulant à chaque jour.

- *La culture organisationnelle* s'est aussi avérée être un facteur clé de la réponse des milieux de travail en ce qui a trait aux besoins familiaux. Le suivi des politiques, par exemple, dépend souvent des attitudes des gestionnaires et des superviseurs. La culture s'est aussi reflétée dans les *pratiques informelles* qui sont apparues comme ayant une influence majeure dans la réponse aux besoins familiaux des travailleurs.

- Dans les entreprises où des politiques tenant compte de la famille étaient mises en place, les employeurs ont indiqué qu'ils bénéficiaient d'*avantages économiques considérables*, tels que les économies réalisées grâce à la diminution du taux d'absentéisme, à la plus grande satisfaction des employés et à l'accroissement du maintien en fonction des employés de valeur. La satisfaction des travailleurs à l'égard de ces dispositions était aussi importante.

- *Consensus dans les lieux de travail :* Les travailleurs et les employeurs de plusieurs lieux de travail partagent les mêmes points de vue en ce qui concerne la pertinence des politiques tenant compte de la famille (c'est-à-dire, les politiques de travail flexibles de façon générale, incluant les horaires flexibles, un traitement différent du surtemps, les congés familiaux, etc.), le développement d'un *Code* plus flexible dans son ensemble et le rôle d'information et d'éducation du gouvernement en tant que principal moyen de favoriser l'équilibre entre le travail et la famille.

Résultats des groupes de discussion et des entrevues en ce qui concerne le travail et l'apprentissage : Les travailleurs et les employeurs ont souligné l'importance d'une flexibilité pour l'apprentissage dont les principaux éléments étaient similaires à ceux mentionnés plus tôt lors des discussions au sujet du travail non conventionnel et des questions familiales :

- Un *intérêt largement partagé à l'égard de l'apprentissage permanent* a été très prédominant au cours des groupes de discussion et des entrevues : les travailleurs et les gestionnaires ont tous deux mis l'accent sur l'importance de l'apprentissage pour le travail et la vie en général. Ces discussions ont mis en évidence à quel point l'apprentissage permanent était devenu une préoccupation majeure pour les Canadiens.

- Cependant, la réponse aux besoins des travailleurs en matière d'apprentissage s'est avérée *très différente* d'un employeur à l'autre (comme ce fut le cas avec les politiques flexibles et favorables à la famille). Plusieurs employeurs fournissent une large gamme de politiques et de pratiques flexibles ou de soutien afin de favoriser l'apprentissage (p. ex., paiement des frais de scolarité, horaires flexibles, congés, etc.), mais la plupart des employeurs favorisent peu ou pas du tout l'apprentissage.

- Comme c'est le cas avec les questions familiales, les caractéristiques du lieu de travail, telles que la présence d'un syndicat et la taille de l'entreprise, n'étaient pas des facteurs prédictifs importants du soutien à l'apprentissage. Les groupes de discussion ont indiqué que *les lieux de travail syndiqués* avaient différentes politiques favorisant l'apprentissage, mais étaient généralement similaires aux lieux de travail non syndiqués sur le plan de la promotion de l'apprentissage permanent. De la même façon, les groupes de discussion ont indiqué que les *plus grandes entreprises* n'avaient qu'une tendance légèrement plus forte à avoir des politiques favorisant l'apprentissage. De plus, l'examen *du groupe de petites entreprises non syndiquées* a seulement démontré que celles-ci avaient un peu plus de difficultés à modifier les horaires de travail et à offrir une aide financière pour l'apprentissage.

- Dans les entreprises où des politiques et pratiques favorisant l'apprentissage étaient mises en place, les employeurs ont indiqué qu'ils bénéficiaient *d'avantages économiques considérables*, tels que les économies réalisées grâce à l'augmentation des compétences des employés, au bien-être et à la satisfaction accrue des travailleurs et à l'accroissement du maintien en fonction des employés de valeur.

- Les employeurs et les travailleurs ont tous deux perçu les a*vantages fiscaux*, s'adressant particulièrement aux employeurs, comme une caractéristique importante de l'aide à l'apprentissage permanent plutôt que d'imposer tous les coûts directs liées à l'apprentissage aux employeurs ou aux travailleurs. Ils ont soutenu qu'une assistance dans les investissements à l'égard de l'apprentissage était souhaitable étant donné que ces investissements profiteraient à la société en général au fil des ans.

- *Consensus dans les lieux de travail :* Les employeurs et les travailleurs de plusieurs lieux de travail ont déclaré que des politiques précises favorisant l'apprentissage étaient souhaitables (politiques flexibles en général, incluant un soutien direct à l'apprentissage, des horaires aménageables, des congés d'études, et ainsi de suite).

Tel que mentionné précédemment au sujet de l'évolution des lieux de travail et des questions familiales, les employeurs et les travailleurs percevaient généralement *la culture du lieu de travail comme un facteur clé du soutien à l'apprentissage*. Ils ont aussi perçu la flexibilité du *Code* comme un fondement important des initiatives en matière d'apprentissage, et le rôle d'information et d'éducation du gouvernement comme un moyen d'élargir ces initiatives.

Autres constatations découlant des groupes de discussion et des entrevues : Certaines autres constatations se sont dégagées des groupes de discussion et des entrevues :

- En ce qui concerne *les questions liées à la sécurité d'emploi*, les travailleurs ont réitéré leur point de vue concernant la nécessité d'améliorer la sécurité des avantages sociaux (c'est-à-dire la capacité de les transférer) et la protection au moment de la cessation d'emploi. En même temps, plusieurs travailleurs ont mis l'accent sur l'apprentissage permanent et le perfectionnement des compétences comme étant des facteurs clés de la *sécurité d'emploi* et de la possibilité d'obtenir un nouvel emploi productif. L'incertitude d'une relation à long terme entre employeurs et travailleurs dans un monde du travail qui évolue rapidement a constitué un de principaux éléments contextuels, souligné à la fois par les employeurs et les travailleurs. De plus, les travailleurs de petites entreprises ont exprimé le désir d'avoir un meilleur accès aux avantages sociaux qui ne sont présentement pas offerts dans les petites entreprises.

- En ce qui concerne *les questions de préretraite*, la plupart des travailleurs ont fait part de préoccupations importantes à l'égard du financement et du choix du moment adéquat pour la retraite, ainsi que de leurs connaissances au sujet de la retraite. Encore une fois, la question de flexibilité est ressortie dans plusieurs discussions. Les employeurs utilisent différentes pratiques visant à aider les travailleurs à planifier leur retraite et à vivre cette transition. Ces pratiques (p. ex., la retraite progressive ou la

réduction du temps de travail et les congés alloués pour suivre des cours de planification à la retraite) reflétaient habituellement des pratiques flexibles et de soutien plus générales. La mesure dans laquelle ces pratiques sont utilisées n'a pu être vérifiée au cours de cette étude, mais, aux endroits où elles étaient offertes, les employeurs et les travailleurs ont indiqué qu'elles étaient bénéfiques.

- En ce qui concerne *les moyens par lesquels les lieux de travail peuvent changer afin de rencontrer les besoins des travailleurs*, la culture organisationnelle est apparue comme un facteur principal susceptible de répondre aux besoins généraux en matière de flexibilité et aux besoins plus particuliers reliés à la famille et à l'apprentissage. Ceci est particulièrement vrai en ce qui concerne les plus grandes entreprises. Les groupes de discussion et les entrevues ont laissé entendre que les politiques et pratiques de soutien n'étaient pas toujours appuyées par les gestionnaires (manque d'adhésion de la part du personnel de supervision), par les examens du rendement des employés et ainsi de suite. Les travailleurs ont signalé que les priorités opérationnelles à court terme prenaient souvent le dessus sur les politiques.

  Les groupes de discussion et les entrevues ont mis l'accent sur le fait que des pratiques particulières toutes simples pourraient facilement être modifiées afin d'aider les travailleurs : ne pas prévoir, par exemple, de réunions tard dans la journée (pour permettre à ceux qui ont des enfants de rentrer à la maison à temps pour remplir leurs obligations familiales). Des consultations auprès des travailleurs et une plus grande participation des syndicats locaux ont aussi été perçues comme un changement important. De façon plus générale, il a aussi été noté que les petites entreprises manquaient souvent de politiques, mais comblaient ce manque par des pratiques informelles répondant aux besoins des travailleurs.

Les constatations découlant des groupes de discussion avec les travailleurs et des entrevues avec les employeurs ont révélé un important besoin de changements dans les lieux de travail canadiens et la nécessité d'avoir un *Code* plus flexible, ainsi que plusieurs autres avantages dont pourraient bénéficier tant les travailleurs que les employeurs.

Les résultats de l'examen de la documentation et de la recherche connexe (présentés principalement à la section 1.4 du rapport) fournissent un éclairage supplémentaire et appuient les constatations des groupes de discussion et des entrevues. Ces résultats sont les suivants :

- **Preuves concernant les coûts et les avantages :** Des recherches approfondies menées aux États-Unis et par Statistiques Canada sur les politiques tenant compte de la famille montrent le pouvoir très considérable qu'ont *ces politiques de produire des économies de plusieurs milliards de dollars* pour l'ensemble de l'économie. Des recherches connexes montrent également la possibilité de réaliser des économies substantielles pour la société au sens large puisque, par exemple, le fait de faciliter l'équilibre entre le

travail et la famille aide au bon fonctionnement des familles et réduit les coûts sociaux reliés à la violence familiale, à la séparation des familles, etc[3].

- **Rôle des gestionnaires dans le changement :** Les recherches existantes (tout comme les résultats des groupes de discussion sur la culture organisationnelle) indiquent que les politiques tenant compte de la famille reflètent souvent les perspectives des gestionnaires. Ces recherches, particulièrement les études américaines, montrent que les entreprises menées par des *cadres féminins* ou de *jeunes cadres masculins* ont plus tendance à être réceptives aux enjeux concernant l'équilibre entre le travail et la famille et à mettre en place des politiques tenant compte de la famille et d'autres types de politiques flexibles, comparativement aux entreprises dirigées par des gestionnaires masculins plus âgés.

- **Leçons internationales :** Le *Family and Medical Leave Act* (FMLA) américain est un excellent exemple de la façon dont un gouvernement peut transmettre un message important aux entreprises concernant l'équilibre entre les valeurs sociales et économiques. L'extraordinaire processus de mise en œuvre du *FMLA*, comportant l'utilisation à grande échelle des médias et de la technologie afin d'informer tous les employeurs et les travailleurs au sujet de la *Loi* et de ses dispositions, constitue aussi un excellent exemple des moyens que peut prendre un gouvernement pour obtenir un degré élevé de conformité lorsque de nouveaux programmes sont mis en œuvre. Le *FMLA* prend une signification encore plus grande pour le Canada en raison de la possibilité de tirer certaines leçons de ces nouvelles normes du travail américaines.

  De façon similaire, le *modèle australien des « meilleures pratiques »* dans le domaine des normes du travail est perçu comme un modèle fournissant des approches de programme dignes de mention, particulièrement en raison de l'orientation des objectifs du programme vers les questions familiales et de l'accent mis sur les meilleures pratiques grâce à des efforts d'information importants, incluant une vaste utilisation de l'Internet. De plus, le modèle australien *« d'ententes internes »* sert de base générale pour établir des politiques de travail flexibles, tout en fournissant une protection aux travailleurs et des normes du travail minimales.

VI. Propositions des travailleurs et des employeurs au sujet des modifications à apporter aux lieux de travail

Les travailleurs et les employeurs ont fait de nombreuses propositions de changements dans les lieux de travail canadiens, incluant des changements à apporter à la partie III. Certaines des propositions présentées (surtout par les travailleurs, mais appuyées par les employeurs, à moins d'indication contraire) sont les suivantes :

---

3 Ces preuves concernant les avantages économiques associés aux politiques flexibles, tenant compte de la famille et favorisant l'apprentissage sont aussi ressorties dans la nouvelle analyse préparatoire des sondages de 1998 effectuée par l'équipe de l'évaluation. Cette analyse révèle que les entreprises canadiennes ayant des pratiques flexibles, telles que les congés compensatoires en rénumération des heures supplémentaires de même que des politiques favorables à la famille, avaient plus tendance à être considérées comme rentables comparativement aux entreprises qui n'avaient pas ce type de politiques. Voir l'annexe C.

- Il faudrait *assouplir* la partie III. Les employeurs ont notamment proposé que la limite maximale concernant les heures supplémentaires soit éliminée (sauf lorsqu'elle répond à des besoins de santé et de sécurité), et ils sont d'avis que la partie III devrait faciliter les différentes formules de travail convenant à la fois aux besoins particuliers de l'industrie de même qu'aux besoins des travailleurs et des employeurs. Il ont notamment insisté sur le fait qu'une loi « adaptée à tous les besoins » n'était pas réaliste et que la partie III devrait être flexible pour répondre aux besoins de diverses industries régies par le *Code*;

- Le *Code* devrait favoriser la *collaboration entre la gestion et les employés* en leur permettant, par exemple, d'établir leurs propres ententes en matière de conditions de travail au moyen d'ententes mutuelles, visant à mettre en place des pratiques particulières (par exemple, concernant les heures de travail) qui seraient plus appropriées à leurs industries (employeurs et travailleurs);

- Le Programme du travail devrait *recueillir et disséminer les meilleures pratiques*, particulièrement en ce qui concerne les pratiques favorables à la famille et la flexibilité du lieu de travail en général (employeurs, particulièrement les grandes entreprises, de même que les travailleurs);

- *Les agents des affaires du travail devraient, selon les employeurs, agir comme consultants* en fournissant une expertise et des conseils techniques afin d'accorder du soutien à la résolution de problèmes entre les travailleurs et la direction. Cette suggestion concorde avec l'orientation, qui est axée sur l'information, l'éducation et les meilleures pratiques;

- *Des modifications devraient être apportées à la loi.* Tant les groupes de discussion auxquels ont participé des travailleurs que les employeurs interrogés ont fait remarquer que certaines modifications particulières s'avéraient nécessaires, notamment : accorder des congés compensatoires en rémunération du temps supplémentaire (souhait formulé par plusieurs travailleurs et par un certain nombre d'employeurs, comme moyen d'améliorer la flexibilité du lieu de travail); assurer la sécurité d'emploi des travailleurs qui doivent prendre congé pour prendre soin d'un membre de leur famille (congé familial, suggéré par plusieurs travailleurs de même que par un certain nombre d'employeurs); et offrir la possibilité de prendre un congé d'études (suggéré par plusieurs travailleurs et un certain nombre d'employeurs). Il a en outre été question de la préoccupation des syndicats au sujet des périodes de « repos » et du besoin d'adopter des dispositions à cet égard;

- *Sensibiliser les gestionnaires des lieux de travail aux besoins familiaux et aux autres besoins*, (comme l'ont fait valoir les travailleurs) pour les aider à intégrer ces vastes enjeux dans le cadre de leurs responsabilités de gestion, en tant qu'éléments importants, assurant ainsi la motivation de la main-d'œuvre;

- *Les travailleurs devraient être informés au sujet des droits que leur confère la partie III.* Plusieurs travailleurs ayant pris part aux groupes de discussion ont mentionné que les gouvernements et les employeurs devraient fournir davantage de renseignements, que les principales dispositions du *Code* devraient être affichées, etc. Dans le même ordre d'idées, les travailleurs ont souligné que ceux qui influencent la réglementation et les pratiques des lieux de travail, et plus particulièrement les employeurs et les syndicats, devraient consulter davantage les travailleurs en ce qui concerne leurs besoins;

- *Des régimes d'avantages sociaux :* Étant donné que les travailleurs ayant le moins d'avantages sociaux (comme les congés d'études rémunérés, congés de maternité payés, etc.) ont tendance à œuvrer au sein de petites entreprises, certains d'entre eux ont mentionné que les gouvernements devraient faciliter l'instauration de régimes d'avantages sociaux à leur intention. Certains ont en outre précisé que cette question pourrait être étudiée en collaboration avec d'importantes associations, comme la Fédération canadienne des entreprises indépendantes;

- *Favoriser le perfectionnement des compétences :* Les travailleurs ont insisté sur le fait que les gouvernements devraient jouer un rôle plus important pour faciliter le perfectionnement des compétences dans les lieux de travail, notamment dans le cas des personnes qui s'efforcent de réintégrer le marché du travail, de façon à ce qu'elles puissent mettre à jour leurs connaissances en ce qui a trait aux plus récentes technologies. L'accroissement de la formation en cours d'emploi et du perfectionnement a aussi été perçu comme étant essentiel. Plusieurs employeurs partageaient également ces mêmes préoccupations;

- Le gouvernement devrait offrir des incitatifs aux employeurs pour les encourager à mettre en œuvre des politiques tenant compte de la famille et favorisant l'apprentissage, comme des avantages fiscaux; le gouvernement, les associations industrielles ainsi que d'autres organisations (y compris les syndicats) devraient aussi avoir recours à d'autres mesures incitatives plus symboliques, dont des programmes de récompense ou de publicité visant à reconnaître les employeurs qui se sont distingués dans ce domaine (suggestion formulée à la fois par les employeurs et les travailleurs).

VII. Conclusion

L'une des constatations qui ressort de cette étude est le fait que les employeurs et les travailleurs ont exprimé le désir que les lieux de travail de compétence fédérale soient plus souples pour répondre aux besoins de changement. Les employeurs veulent que cette flexibilité leur permette d'adapter rapidement leurs lieux de travail à l'évolution de la situation du marché. Les travailleurs, quant à eux, veulent être en mesure de profiter de formules de travail leur permettant de mieux concilier le travail et la vie de famille et leur offrant de plus grandes possibilités d'atteindre leurs objectifs d'apprentissage continu.

Plusieurs des participants à l'étude ont fait remarquer que la notion de flexibilité dans les lieux de travail se traduit par une plus grande ouverture d'esprit face aux préoccupations et aux nouvelles approches. Il s'agira de relever de nouveaux défis et de trouver des approches souples et constructives, qui permettront d'améliorer le travail de façon constante. Il est possible de développer ce genre d'approche flexible en vue d'établir un équilibre plus sain entre le travail et la vie familiale.

Cette étude révèle que les employeurs et les travailleurs, de même que les syndicats, ont tous un rôle important à jouer pour atteindre ces objectifs. Bon nombre d'employeurs ont mis en œuvre des politiques et des pratiques plus souples et plus favorables à la famille dans les lieux de travail au cours de la dernière décennie, et plusieurs travailleurs en tirent profit. Toutefois, les milieux de travail n'appuient pas tous en bloc ces nouvelles méthodes de fonctionnement. L'attitude qu'adoptent certains employeurs, syndicats et travailleurs non favorables au changement constitue l'un de principaux obstacles.

En outre, les employés des entreprises de moindre envergure sont souvent privés des formules de travail flexibles parce que le personnel n'est pas assez nombreux pour se répartir le travail et assurer ainsi une plus grande souplesse. De plus, en raison de leur nature, certains emplois ne favorisent pas les heures de travail flexibles, de sorte qu'il faut avoir recours à des approches plus novatrices permettant de concilier le travail et la vie familiale.

Les participants à l'étude ont mentionné que certains de ces besoins pourraient être intégrés à la partie III, mais qu'il faudrait également que DRHC déploie autant sinon plus d'efforts sur les plans de la formation, de l'éducation, des partenariats, etc. Ces personnes étaient généralement d'avis que les règlements relatifs aux normes fédérales du travail ne représentaient pas toujours, ou pas seulement, la façon la plus efficace de promouvoir des lieux de travail favorables à la famille, de réagir à l'évolution des lieux de travail ou d'appuyer l'apprentissage continu. Elles ont plutôt insisté sur le fait que, étant donné les normes minimales et la protection dont bénéficient les travailleurs, le rôle le plus important du gouvernement serait d'agir à titre de facilitateur en fournissant de l'information, en faisant état des meilleures pratiques, en se tenant au courant des changements à mesure qu'ils se produisent et en favorisant l'établissement de partenariats entre le gouvernement, les employeurs et les syndicats.

En raison du fait que plusieurs suggestions formulées par les travailleurs et les employeurs se rapportent aux intérêts et à la collaboration de partenaires clés — travailleurs, employeurs, syndicats, associations et autre organismes — *une consultation à grande échelle* de ce rapport pourrait s'avérer utile.

Réponse de la direction

La direction des Programmes du travail a analysé le rapport final de la phase III de l'Évaluation des normes fédérales du travail, effectuée en 1999. Le projet, qui intégrait diverses approches novatrices et qui portait sur une vaste gamme de thèmes, est généralement perçu par la direction comme une réussite.

L'évaluation a atteint ses objectifs en nous donnant une image exacte des conditions qui prévalent actuellement dans les milieux de travail réglementés par le gouvernement fédéral. L'étude confirme que les employeurs et employés assujettis à la réglementation fédérale doivent relever certains défis au chapitre de l'équilibre entre les responsabilités familiales et professionnelles, du changement des régimes de travail, de l'évolution rapide des modes de travail non conventionnels et du besoin de formation continue. Selon l'évaluation, productivité et satisfaction professionnelle sont liées, d'une part, à un nombre d'heures de travail raisonnables et flexibles et à l'enseignement progressif, et, d'autre part, aux politiques relatives au soutien des familles.

Les constatations et observations contenues dans cette évaluation fournissent un point de départ utile pour l'élaboration d'initiatives en matière de promotion, d'éducation et de législation. L'évaluation sera communiquée à des groupes clients importants et servira aux discussions sur les options législatives ainsi qu'à l'élaboration de documents éducatifs.

1. Introduction

But de ce rapport : Le but de ce rapport est de présenter les derniers résultats d'une étude de suivi, menée en 1999 sur la partie III du *Code canadien du travail* (ci-après, le *Code*) et de les intégrer à certains résultats choisis provenant des recherches précédentes, qui ont été réalisées en 1997 et 1998. Ce rapport examine plus particulièrement les résultats des consultations menées à l'échelle du pays avec des travailleurs, des syndicats et des employeurs sur la question du travail non conventionnel et des politiques tenant compte de la famille et de l'apprentissage dans les lieux de travail canadiens.

Les sujets traités, détaillés à la *Section 1.2* portant sur les *objectifs*, incluent la situation actuelle du travail au Canada et l'équilibre entre le travail, la vie familiale et l'apprentissage. Le rapport présente également les suggestions formulées par des travailleurs et des employeurs au sujet des changements éventuels des lieux de travail.

La partie III du *Code canadien du travail* : Dans sa partie III, le *Code* définit les conditions d'emploi, comme les heures de travail, le traitement des heures supplémentaires, les conditions de renvoi et les congés pour plus de 700 000 Canadiens travaillant dans des secteurs de compétence fédérale[4]. Les normes de la partie III fournissent un niveau de protection minimal aux travailleurs œuvrant dans ces secteurs, en interdisant certaines façons de traiter les travailleurs et en maintenant les conditions de travail minimales souhaitables dans une société. Les secteurs régis par la partie III comprennent les banques, le transport interprovincial et international (maritime, aérien, ferroviaire et routier), la manutention du grain, les communications, la canalisation et les Premières nations[5]. Étant donné que ces industries sont des secteurs clés de l'infrastructure nationale du Canada, les normes fédérales du travail ont une importance beaucoup plus grande que ce que laisse entrevoir le nombre de travailleurs qui sont couverts.

Parallèlement aux normes fédérales du travail, chaque province et territoire appliquent des réglementations similaires aux secteurs régis par les provinces et les territoires (p. ex., le secteur manufacturier, les services, la vente en gros et au détail, l'agriculture [excluant la manutention du grain], la santé, l'éducation, et ainsi de suite). La partie III du *Code* est administrée par le Programme du travail de Développement des ressources humaines Canada (DRHC). D'autres parties du *Code* régissent les relations de travail (partie I) et la santé et sécurité au travail (partie II).

---

4 Dans son ensemble, la Partie III englobe quelque 16 domaines relatifs aux conditions de travail, comme le paiement du salaire, les avis, les départs, les congés de maternité et plusieurs autres.

5 Il convient de mentionner que plusieurs de ces secteurs d'entreprises de compétence fédérale, notamment ceux qui touchent le transport et l'exploitation 24 heures sur 24, posent des défis particuliers sur le plan de la vie familiale, notamment lorsque les travailleurs sont retenus à l'extérieur pendant des périodes prolongées. Cependant, la plupart de ces pressions du travail sur la vie familiale sont aussi une réalité pour les secteurs d'entreprises de compétence provinciale, bien que les caractéristiques du travail non conventionnel soient de types différents.

Une évaluation s'échelonnant sur trois ans : En 1996, une évaluation de la partie III du *Code* a été entreprise par Évaluation et développement des données en collaboration avec le Programme du travail (DRHC). La première étape de cette évaluation a été menée en 1996-1997 et mettait l'accent sur la conformité des employeurs aux normes de la partie III. La deuxième étape de l'évaluation, menée en 1998, portait surtout sur de nouvelles avenues susceptibles d'être utilisées par le Programme du travail, afin de permettre à la partie III du *Code* de continuer à réagir aux changements sociaux et à la nature changeante du travail. Cette étude mettait fortement l'accent sur la façon dont le travail est harmonisé avec la vie familiale et l'apprentissage permanent. La présente étude de suivi a été entreprise en 1999 afin d'élargir les résultats du travail d'évaluation antérieur ainsi que pour valider et vérifier la concordance de certains résultats.

1.1 Études d'évaluation antérieures sur la partie III du *Code canadien du travail*

1.1.1 La composante de l'évaluation de 1997 (Étape I)

L'évaluation de la partie III du *Code* a débuté par une étude initiale menée en 1997 et portant principalement sur *le fonctionnement et l'exécution* de la partie III par le Programme du travail. Les enjeux examinés comprenaient la conformité des employeurs aux normes de la partie III, les besoins des employeurs en matière d'information, la satisfaction à l'égard du programme, les coûts et avantages, ainsi que les orientations futures. Les données de l'évaluation de 1997 ont été recueillies au moyen de sondages auprès du personnel du Programme du travail œuvrant à Ottawa et partout ailleurs au pays (incluant un sondage auprès des agents des affaires du travail [AAT]) et d'un sondage à l'échelle nationale auprès des syndicats et des employeurs[6].

Cette étape de la recherche a révélé que la partie III avait un certain nombre de *répercussions positives* pour le Canada dans son ensemble. Par exemple, l'étude de 1997 a démontré que la partie III profitait aux travailleurs en leur assurant des conditions de travail de base, ainsi qu'aux employeurs en établissant les « règles du jeu ». De plus, l'évaluation a révélé un degré élevé de satisfaction de la part de la clientèle à l'égard du programme de la partie III et a indiqué que la rentabilité de la partie III était positive.

Cependant, la ***conformité** des employeurs aux normes de la partie III s'est souvent révélée plutôt faible, particulièrement en raison de la méconnaissance des employeurs en ce qui concerne des dispositions particulières du Code*. Par exemple, le fait de ne pas tenir compte de la disposition contrôlant les heures supplémentaires étaient largement répandus chez les employeurs. La non-conformité à l'égard des autres aspects du *Code* s'est avérée un problème présent chez tous les types d'employeurs, mais plus particulièrement dans les petites entreprises, notamment dans le secteur du transport, où la non-conformité était plus fréquente. En ce qui concerne la non-conformité, les AAT ayant participé au sondage ont

6 Les personnes ayant participé aux sondages de 1997 sont les suivantes : 378 employeurs, 78 représentants des syndicats et 74 AAT. Voir DRHC, 1997, pour de plus amples détails sur la méthode et les résultats.

indiqué que des instruments plus puissants étaient nécessaires afin de faciliter le travail d'application de la loi, particulièrement chez les employeurs qui contreviennent fréquemment à la partie III.

Un des enjeux connexes relevés lors de l'évaluation est le fait que le Programme du travail a fait face à de nombreuses plaintes de la part de travailleurs, plaintes qui exigeaient une enquête obligatoire en vertu de la législation en cours. Ce taux de plaintes s'est même accru au cours de la période examinée par l'équipe de l'évaluation. La recherche a révélé que les revendications formulées dans le cadre du programme avaient empêché la poursuite des activités d'information et d'éducation nécessaires à l'amélioration de la conformité des employeurs.

Considérant ces facteurs, l'évaluation de 1997 a dégagé un certain nombre d'options visant à modifier la mission et la stratégie du programme de la partie III. Il a notamment été suggéré que le fait d'élargir les activités d'éducation et d'information, d'exercer des activités de contrôle spécialisées et de fournir aux AAT de nouveaux instruments pour la mise en application du *Code* pourrait améliorer la mission de la Partie III. Dans l'ensemble, il est ressorti que de tels changements pourraient augmenter la conformité et ainsi réduire les coûts d'application de la réglementation pour le ministère[7].

1.1.2 La composante de l'évaluation de 1998 (Étape II)[8]

La deuxième étape de l'étude d'évaluation menée en 1998 portait principalement sur la relation entre la partie III du *Code* et les changements dans le marché du travail. Elle s'est plus particulièrement concentrée sur les répercussions des changements dans les conditions de travail et de l'augmentation du travail non conventionnel (travail à contrat, temporaire, à domicile, etc.) sur les travailleurs. La recherche a aussi examiné différentes autres caractéristiques du travail perçues comme ayant une incidence sur la vie familiale et l'apprentissage, dont le surtemps chronique, le travail par roulement, le travail exigeant des déplacements à l'extérieur et d'autres genres de formules de travail ne pouvant être qualifié d'horaire conventionnel de 9 à 5.

Les données primaires de l'évaluation de 1998 ont été recueillies par le biais de deux sondages nationaux auprès d'employeurs et de travailleurs. Ceux-ci étaient les premiers du genre à comporter des échantillons nationaux d'employeurs et de travailleurs canadiens. Ces sondages ont échantillonné 600 employeurs et 600 travailleurs régis par le fédéral. Un sondage de référence préparatoire a aussi été mené auprès de 200 employeurs et 200 travailleurs sous réglementation provinciale[9].

---

7 Voir DRHC, 1997, pour des résultats plus détaillés.

8 Voir DRHC, 1998, pour des résultats plus détaillés.

9 Au total, les sondages ont été remplis par 444 employeurs et 468 travailleurs régis par le fédéral, ainsi que par 134 employeurs et 144 travailleurs sous réglementation provinciale, ces sondages ayant servi à établir des données de référence. Voir DRHC, 1998, pour des résultats détaillés.

Les résultats de ces sondages ont fait ressortir plusieurs effets négatifs découlant des conditions de travail (particulièrement des heures de travail prolongées) et nuisant aux travailleurs canadiens sur les plans de l'apprentissage permanent et de la qualité de la vie familiale. Certains des résultats de 1998 sont résumés ci-dessous afin de présenter le contexte particulier du présent rapport.

Formules de travail non conventionnel : L'étude de 1998 a révélé que dans les secteurs réglementés par le gouvernement fédéral, la proportion de travailleurs ayant des formules de travail non conventionnelles et faisant face à une pression élevée et croissante avait considérablement augmenté au cours de dernières années, particulièrement si on compare cette situation avec les secteurs de compétence provinciale. Cette évaluation a été confirmée par le sondage de 1998 auprès des travailleurs, qui a démontré que l'incidence du surtemps chronique et des heures de travail non habituelles était généralement élevée et allait en augmentant. En fait, plus de la moitié des travailleurs œuvrant dans des secteurs fédéraux ont indiqué qu'ils travaillaient habituellement plus de 40 heures par semaine.

Ces résultats portent à croire que le phénomène « des horaires prolongés », relevé par Duxbury *et coll.* (1992b) et par les médias tout au long des années 90, peut avoir dégénéré en 1999 en un problème plus sévère de *surtemps chronique* pour plusieurs travailleurs canadiens. Dans la plupart des industries sous réglementation fédérale, un nombre considérable de travailleurs ont mentionné qu'ils effectuaient du surtemps de façon chronique[10]. Ces résultats sont validés par le fait que le recours aux heures supplémentaires signalé par les employeurs semble également s'accroître selon les sondages de 1998. De plus, les employeurs ont rapporté une augmentation du travail à domicile et un accroissement des autres types de travail non conventionnel.

Le sondage de 1998 mené auprès des travailleurs a aussi révélé que la tendance vers le travail non conventionnel se traduisait par un sentiment d'insécurité à l'égard de l'emploi et du revenu et augmentait le stress. L'insécurité des travailleurs est surtout rattachée à certains facteurs économiques, comme la dépréciation des gains réels, la difficulté à faire face aux nouveaux modes de travail (non conventionnel) et le besoin de s'adapter aux changements constants. Une insécurité importante en ce qui concerne les *avantages sociaux des travailleurs* a aussi été relevée, particulièrement chez certains travailleurs contractuels ou à temps partiel qui doivent remplacer des avantages leur ayant déjà été accordés dans le cadre d'un emploi conventionnel à temps plein.

Les résultats de la recherche ont révélé que les employeurs des secteurs fédéraux ne fournissaient qu'un accès limité à des pratiques flexibles en milieu de travail afin de contrebalancer ces pressions. Seulement 39 p. 100 des employeurs offraient à leurs travailleurs la possibilité de prendre des congés en rémunération des heures supplémentaires, cette possibilité n'étant pas accessible à tous les travailleurs (seulement 20 p. 100 des travailleurs ont indiqué qu'ils pouvaient prendre de tels congés compensatoires). Les chercheurs ont conclu que, étant donné les changements dans le

[10] Dans l'évaluation de 1998, la fréquence et le taux d'augmentation du surtemps chronique se sont avérés plus élevés dans les secteurs de compétence fédérale que dans ceux sous réglementation provinciale.

monde du travail (l'accroissement des formules de travail non conventionnel, le manque relatif de flexibilité des lieux de travail et la définition changeante de la relation employeur-travailleur), aujourd'hui, la partie III est confrontée à un nombre croissant d'obstacles dans la poursuite de son objectif, qui consiste à garantir des conditions de travail minimales souhaitables dans la société.

Politiques et pratiques tenant compte de la famille[11] **dans les milieux de travail :** Les résultats du sondage de 1998 montrent aussi que beaucoup de travailleurs ont de la difficulté à équilibrer leurs responsabilités familiales et professionnelles. *Le **surtemps chronique** est l'un des facteurs clés de ces difficultés éprouvées par les travailleurs*, bien que plusieurs employeurs aient affirmé qu'ils offraient des conditions de travail flexibles et qu'ils avaient adopté différentes politiques tenant compte de la famille. Par exemple, 33 p. 100 des employeurs ont affirmé offrir des congés payés pour urgences familiales en vue de prendre soin des enfants; 22 p. 100 ont dit offrir des congés payés pour les travailleurs devant prendre soin de parents âgés; et 25 p. 100 ont affirmé offrir des programmes d'aide aux employés.

Cependant, la plupart des employeurs n'ont fait état d'aucune politique ni d'aucun programme de ce genre. Il n'est donc pas surprenant de constater que plus de la moitié des travailleurs de tous les secteurs fédéraux éprouvent différents problèmes à concilier le travail et les besoins familiaux. De ce groupe, plus de 30 p. 100 des travailleurs signalent que les heures de travail prolongées nuisent à leur vie familiale, alors que 19 p. 100 mentionnent que leurs horaires de travail sont souvent incompatibles avec les besoins familiaux.

Plusieurs de ces travailleurs ont indiqué que leur emploi ne leur laissait pas suffisamment de temps pour répondre aux besoins d'enfants malades ou de parents âgés. Ainsi, les travailleurs des secteurs fédéraux et plusieurs de leurs employeurs ont fait part, lors de l'étude de 1998, de leurs préoccupations à l'égard des effets des horaires de travail prolongés sur les familles et ont exprimé le désir d'avoir des heures de travail plus souples.

Plus particulièrement, l'évaluation de 1998 a révélé que les travailleurs étaient attirés par la pratique qui consiste à offrir des *congés en rémunération des heures supplémentaires*, pratique que plusieurs employeurs semblent appuyer. Des résultats similaires ont été relevés chez les travailleurs œuvrant dans les secteurs de compétence provinciale, bien que le surtemps chronique soit moins répandu chez ces travailleurs.

---

11 Par politiques ou pratiques tenant compte de la famille dans les milieux de travail, nous entendons les politiques ou les pratiques qui aident les travailleurs à équilibrer leurs responsabilités professionnelles avec les besoins relatifs à la vie familiale. De telles politiques incluent notamment la possibilité d'obtenir des congés pour prendre soin d'un enfant ou d'un parent malade, pour rencontrer des enseignants, etc. Il est à noter que si la recherche de 1999 a mis l'accent sur les besoins *familiaux*, la recherche plus générale de 1998 a aussi examiné les besoins des personnes seules de pouvoir se libérer du travail à certains moments, besoins qui sont souvent réprimés par les exigences du travail. Galinsky et Bond (1997, p.144) font remarquer que de nombreux employé(e)s sont considéré(e)s comme étant célibataires par leur employeur, alors que dans les faits ils/elles ont des responsabilités familiales. Cette réalité souligne le fait que plusieurs employés ne veulent pas dévoiler les détails de leur situation familiale à leur employeur.

Les résultats de ces sondages ont mis en lumière d'importants coûts sociaux reliés au fait que le travail perturbe la vie familiale et ont révélé que les problèmes familiaux et le stress qui en résultent se reflètent bien souvent dans le milieu de travail, occasionnant ainsi des coûts pour les employeurs. Les *coûts et tensions réciproques* entre le travail et la famille sont abondamment documentés dans les études de recherche (voir Bond et coll., 1998) et il a été évalué que ces pressions coûtaient plusieurs milliards de dollars par année à l'économie canadienne[12]. Certaines de ces recherches sur les coûts incombant aux entreprises et à la société seront examinées plus en détail à la section 1.4.4, qui présente les arguments économiques concernant les politiques tenant compte de la famille dans le milieu de travail.

Apprentissage permanent[13] **:** Les résultats des sondages de l'évaluation de 1998 ont aussi clairement démontré que les travailleurs éprouvaient un besoin constant et croissant de se perfectionner et d'obtenir la formation nécessaire pour relever les nouveaux défis du milieu de travail. Les travailleurs ont mentionné que les gouvernements et les employeurs devraient en faire beaucoup plus pour les aider dans ce domaine, en améliorant l'accès au perfectionnement des compétences à l'aide de formation et de mécanismes tels que les congés d'études.

Plusieurs employeurs offrent de l'aide pour ce genre de formation; 53 p. 100 ont, par exemple, signalé offrir de la formation en cours d'emploi. En outre, les employeurs encouragent souvent l'apprentissage non relié à l'emploi. Par exemple, 45 p. 100 des employeurs ont indiqué qu'ils payaient les frais de scolarité des travailleurs; 36 p. 100 ont mentionné qu'ils accordaient des congés payés pour la formation; 35 p. 100 ont dit qu'ils permettaient l'ajustement des horaires en fonction des études; et 13 p. 100 ont affirmé qu'ils offraient des congés d'étude payés.

La plupart des employeurs ne fournissent cependant qu'un soutien minime ou partiel en ce qui à trait aux possibilités d'apprentissage. Ainsi, bien que lors du sondage de l'étape II, 48,7 p. 100 des travailleurs sous réglementation fédérale aient affirmé profiter d'un bon appui ou d'un excellent soutien de la part de leur employeur sur le plan de l'apprentissage, une proportion significative de travailleurs (plus de la moitié) a tout de même laissé entendre que les caractéristiques de leur emploi principal, comme les heures de travail prolongées, représentaient des obstacles considérables à leurs objectifs d'apprentissage et d'études.

---

12 Voir Duxbury, Linda, Christopher Higgins, Catherine Lee et Shirley Mills. « Time spent in paid employment », dans *Optimum: The Journal of Public Sector Management*, vol. 23, nº 2, automne 1992, pp. 38-45.

13 L'OCDE tient un discours intéressant sur l'apprentissage permanent : « Une participation efficace à l'apprentissage permanent peut se définir à partir de quatre caractéristiques : les gens sont motivés à apprendre de façon continue; ils possèdent les aptitudes cognitives et les autres aptitudes nécessaires pour s'engager dans un apprentissage autonome; ils sont continuellement en présence d'occasions d'apprendre; et, ils sont encouragés financièrement et culturellement à participer ». (OCDE, Education Policy Analysis, juillet 1998) (traduction libre). Définies de cette façon, les politiques d'un employeur favorisant l'apprentissage permanent pourraient inclure le paiement des frais de scolarité, des congés d'études ou des horaires flexibles en fonction des cours, etc.

De plus, les travailleurs régis par le gouvernement fédéral ont généralement indiqué que les horaires prolongés et l'irrégularité des heures de travail, ainsi que d'autres caractéristiques du lieu de travail, rendaient souvent difficile la possibilité de poursuivre une formation ou des études, particulièrement lorsque celles-ci n'étaient pas directement reliées à leur emploi actuel. Ces difficultés à concilier le travail et l'apprentissage reflètent celles dont on a fait état précédemment concernant l'équilibre entre le travail et la vie familiale. Dans les deux cas, les horaires de travail prolongés étaient perçus comme l'obstacle principal.

Les sondages auprès des employeurs et des travailleurs assujettis à la législation provinciale ont donné des résultats nettement similaires, ce qui porte à croire que ces enjeux concernant la vie de famille, l'apprentissage et le travail englobent l'économie canadienne en général[14].

Conclusion : nécessité d'effectuer des changements dans les milieux de travail : Dans l'ensemble, les sondages de 1998 ont révélé que les employeurs et les travailleurs s'entendaient généralement sur la pertinence d'effectuer des changements dans les milieux de travail canadiens. Les employeurs tout comme les travailleurs ont insisté sur le fait que les lieux de travail canadiens devaient changer afin de favoriser la vie familiale, l'apprentissage permanent et d'autres aspects connexes.

Dans ce contexte, les employeurs et les travailleurs avaient tous deux des priorités particulières concernant ces changements. Les travailleurs, par exemple, ont accordé une priorité particulière à l'amélioration de la sécurité d'emploi et aux congés rémunérés pour urgences familiales. De leur côté, les employeurs favorisaient davantage certains changements, comme le fait d'accroître les possibilités de travail à domicile et d'établir des normes du travail protégeant les travailleurs indépendants.

Toutefois, plusieurs changements des milieux de travail constituaient une priorité *à la fois* pour les employeurs et pour les travailleurs. Plus précisément, tant les employeurs que les travailleurs (ces derniers étant généralement encore plus favorables) ont mentionné les changements suivants comme étant souhaitables dans les milieux de travail : offrir aux travailleurs le droit de prendre des congés en rémunération des heures supplémentaires (en tant que mesure visant à réduire le surtemps chronique); accroître les horaires flexibles; encourager les employeurs à offrir de la formation; offrir une aide accrue pour la garde des enfants; améliorer la santé et la sécurité dans le lieu de travail; garantir que les avantages sociaux des employés sont transférables à un nouvel emploi ou à un travail indépendant; et, offrir des congés d'étude payés.

---

[14] Il convient cependant de noter que les résultats des sondages révèlent que les travailleurs régis par le gouvernement fédéral recevaient un peu plus de formation provenant de l'employeur que leurs homologues sous réglementation provinciale. Les employeurs des secteurs de compétence fédérale semblent aussi plus enclins à faciliter la formation de leurs employés, en payant notamment les frais de scolarité.

La pertinence d'effectuer ces changements a été approuvée de façon variable tant par les employeurs que les travailleurs[15], mais ils se sont exprimés moins clairement sur la façon dont ces objectifs pourraient être atteints.

1.2 Objectifs de la présente étude

L'accent est mis sur le travail, la famille et l'apprentissage : L'objectif particulier de cette étude de suivi consistait à mettre à profit les résultats de l'évaluation de 1998 en s'attardant surtout aux évaluations des travailleurs et des employeurs portant sur différents enjeux et sur les besoins en matière de politiques favorables à la famille dans le milieu du travail (particulièrement celles permettant une plus grande flexibilité), ainsi que l'apprentissage continu et les formules de travail non conventionnel. Une certaine attention a aussi été accordée à des enjeux connexes, comme l'évaluation des travailleurs quant à leur sécurité d'emploi et les besoins en matière de flexibilité pour les travailleurs approchant de la retraite.

La validation en tant qu'objectif : De façon plus générale, un autre objectif de l'étude de 1999 était de confirmer ou de valider les résultats des sondages de 1998 en examinant les enjeux des politiques favorables à la famille, à l'apprentissage, etc., qui sont actuellement en vigueur dans les lieux de travail, et ce, à travers le Canada. De plus, bien que les résultats de l'étude d'évaluation précédente aient révélé un certain degré de convergence d'opinions entre les travailleurs et les employeurs en ce qui concerne certains changements à apporter dans les lieux de travail, une clarification sur la possibilité d'un consensus semblait souhaitable.

Enjeux de la partie III : Afin de mieux comprendre les enjeux de la partie III, un autre objectif consistait à préciser les types de changements auxquels les employeurs et les travailleurs « adhéreraient » en vue d'améliorer la qualité du travail dans les lieux de travail régis par le gouvernement fédéral. Les secteurs d'intérêt qui sont ressortis de l'étude de 1999 étaient les suivants :

- déterminer les opinions des travailleurs et des syndicats, des employeurs et des associations d'employeurs en ce qui concerne les besoins particuliers en matière de politiques tenant compte de la famille, d'apprentissage permanent et de formules de travail non conventionnel;

- définir les terrains d'entente entre les travailleurs, les syndicats, les employeurs et les associations d'employeurs au sujet des changements à apporter dans les lieux de travail afin de tenir compte de la famille et de l'apprentissage;

- examiner d'autres questions, comme la sécurité d'emploi des travailleurs dans un monde du travail en pleine mutation et les liens entre les besoins sur le plan de la préretraite et les politiques favorables à la famille et à l'apprentissage permanent;

---

15 Un intérêt largement partagé concernant ces questions est aussi ressorti lors d'autres débats publics récents, comme ceux qui ont été tenus par le *Public Task Force on Balancing Work and Family* de la Saskatchewan.

- déterminer des points précis à examiner pour ce qui est des plus petites entreprises et non syndiquées et examiner les caractéristiques des lieux de travail pressentis comme ayant le plus besoin de ces types de changements;

- identifier les possibilités de changement dans ces domaines ainsi que les coûts et avantages de ces changements pour la société et pour les entreprises.

Créer des liens : Comme on le verra plus loin dans ce rapport, un autre objectif de l'étude était de démontrer qu'il existe une relation importante entre des préoccupations aussi diverses que les conditions de travail, la culture d'entreprise, les exigences de la vie familiale, la productivité, le maintien en poste des employés (et des facteurs de non rétention tels que les délais de préavis et indemnités de départ) et la productivité économique.

1.3 Vue d'ensemble de la méthode

Les résultats de cette étape de la recherche sont tirés principalement des groupes de discussion et des entrevues menées auprès de travailleurs et d'employeurs. Des données supplémentaires ont été recueillies lors des consultations avec des syndicats et des associations d'employeurs et de l'examen de la documentation relative aux politiques tenant compte de la famille et de l'apprentissage et à leurs avantages économiques. Les résultats de l'étude de 1999 sont intégrés à ceux des sondages de 1997 et 1998[16]. Le résultat global est un rapport qui répond aux questions de l'évaluation et qui évalue les besoins généraux en matière de changements dans les lieux de travail, du point de vue des travailleurs et des employeurs.

1.3.1 Examen de la documentation, relations internationales et autres contacts

Documentation : En s'appuyant sur les constatations des recherches antérieures, un examen de la documentation a permis de dégager les avantages économiques des pratiques tenant compte de la famille et de l'apprentissage permanent. De nombreuses études canadiennes, américaines et européennes ont été examinées. De plus, une recherche sur Internet a fourni des renseignements de base sur la mise en œuvre de la loi américaine *Family and Medical Leave Act* et sur le travail du groupe *Work and Family Unit* du gouvernement australien.

Relations internationales et autres contacts : Des entrevues téléphoniques avec des personnes-ressources du Canada et de l'étranger ont fourni des renseignements supplémentaires sur des approches réglementées ou reliées à la sensibilisation et aux meilleures pratiques aux États-Unis et en Australie. Les instances consultées comprennent notamment l'Organisation internationale du travail, l'agence américaine responsable de l'administration du *Family and Medical Leave Act*, le *Families and Work Institute* à New

16 Les résultats détaillés des sondages menés dans le cadre des études d'évaluation de 1997 et 1998 (pour compléter l'aperçu fourni à la section 1.1) sont disponibles dans les rapports d'évaluation publiés antérieurement (DRHC, 1997 et 1998). Une vue d'ensemble de la méthode de recherche de 1999 est présentée ci-dessous et des notes supplémentaires sont fournies à l'annexe B.

York, des groupes axés sur les pratiques exemplaires, comme le conseil sur la famille et le travail de l'Université de Purdue, le *California United Way* et le conseil sur la famille et le travail du Conference Board du Canada.

1.3.2 Consultations avec les parties prenantes

Afin d'obtenir des renseignements généraux nécessaires à la mise en œuvre des groupes de discussion et des entrevues, des consultations initiales ont été tenues auprès de parties prenantes importantes, telles que le Congrès du travail du Canada; des fédérations provinciales de travailleurs et des syndicats individuels; les Employeurs des transports et communications de la régie fédérale (ETCOF); l'Association canadienne de l'autobus; l'Association canadienne des entreprises de messagerie; la Western Grain Elevator Association; le Saskatchewan Wheat Pool; l'Association des banquiers canadiens; et la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante. Des consultations auprès des employeurs ont permis d'obtenir des opinions sur des enjeux importants de la partie III, comme l'approche réglementée, et ont aussi fourni les contacts nécessaires pour obtenir des conseils sur la sélection des participants à l'étude et l'emplacement des groupes de discussion[17]. Des représentants des mouvements syndicaux, dont le groupe de travail sur les normes du travail du Congrès du travail du Canada, ont aussi fourni les points de vue des mouvements syndicaux au sujet des enjeux de la partie III.

1.3.3 Groupes de discussion et entrevues

Groupes de discussion et entrevues à l'échelle nationale : Des entrevues avec des employeurs et des groupes de discussion auprès de travailleurs ont été menées à travers le Canada afin de recueillir des données approfondies. Ce travail a été entrepris auprès d'un échantillon d'entreprises représentant une diversité d'industries régies par le gouvernement fédéral. Les petites, moyennes et grandes entreprises étaient visées par l'étude, et les lieux de travail syndiqués et non syndiqués ont été représentés (voir l'annexe A). Une priorité a été accordée à l'examen des *petites entreprises non syndiquées*, et ce, pour deux raisons : 1) ces entreprises sont les plus typiques des secteurs fédéraux et 2) les travailleurs œuvrant dans de telles entreprises étaient susceptibles d'avoir un plus grand besoin de protection que ceux de grandes entreprises ou des lieux de travail syndiqués.

Logistique des groupes de discussion : Les 32 groupes de discussion organisés à travers le Canada représentent la principale source de cueillette de données pour l'étude de 1999. La collaboration des conseillers techniques du Programme du travail et des associations d'industries ainsi que l'échantillon d'employeurs ayant participé au sondage de l'étape II de l'évaluation ont permis de dresser des listes d'employeurs régis par le gouvernement fédéral. Les employeurs ont été rejoints par téléphone et ont reçu des renseignements concernant l'étude et les groupes de discussion.

---

17 Les représentants des associations d'employeurs ont collaboré à la planification des groupes de discussions de différentes façons. Ils ont, entre autres, fourni des listes de membres et des noms de personnes-ressources dans les entreprises et organisé des rencontres avec des cadres supérieurs des associations.

On leur a demandé s'ils acceptaient d'être interviewés dans le cadre de la recherche et s'il était possible d'organiser un groupe de discussion auquel participeraient six à douze de leurs travailleurs. Des renseignements supplémentaires concernant l'étude et les groupes de discussion ont été envoyés par télécopieur aux employeurs ayant démontré un intérêt pour la recherche lors de l'entretien téléphonique. Ceux-ci ont été rejoints à nouveau quelques jours plus tard afin de confirmer leur participation à l'étude. Les travailleurs qui ont participé aux groupes de discussion ont, en général, été recrutés par leur employeur.

En tout, 32 groupes de discussion ont été menés à travers le Canada. Tel que prévu, l'échantillon final comprenait un nombre important de petites entreprises non syndiquées, en plus des entreprises syndiquées de taille moyenne ou de grande envergure.

Caractéristiques des entreprises : Les groupes de discussion se sont tenus à des endroits choisis afin de couvrir des emplacements géographiques allant de Vancouver à St-John's[18]. Ces groupes ont été organisés dans de petites, moyennes et grandes entreprises provenant de diverses industries, comme les banques, le transport (routier, maritime et aérien), les communications, la manutention du grain, les sociétés d'État ainsi que d'autres. Les groupes de discussion ont été menés par les chercheurs principaux, dans les deux langues officielles, à partir d'un guide de discussion élaboré en fonction des résultats des étapes antérieures de la recherche. Les travailleurs des groupes de discussion, représentant une variété d'industries à travers le Canada, ont été sélectionnés en vue de fournir les points de vue des petites, moyennes et grandes entreprises, qu'elle soient syndiqués ou non syndiqués. (Voir l'annexe B pour de plus amples détails.)

Contenu des discussions : Les questions posées aux employés portaient notamment sur les répercussions des formules de travail non conventionnel, la façon dont le monde du travail avait changé, les répercussions de ces changements sur leur vie personnelle et familiale, l'importance de l'apprentissage permanent, les défis que pose la participation à l'apprentissage permanent, les pratiques liées à l'apprentissage permanent et à l'équilibre entre travail et vie personnelle qui sont mises en œuvre dans les lieux de travail, et les changements pouvant être effectués afin d'alléger toute contrainte ayant été relevée au cours de la discussion.

Entrevues et groupes de discussion avec les employeurs : Des entrevues ont été menées auprès des employeurs de toutes les entreprises ayant pris part aux groupes de discussion. Les noms et numéros de téléphone des employeurs ont été fournis par les associations d'employeurs, l'ETCOF, l'échantillon du sondage de l'étape II de l'évaluation et les conseillers techniques et AAT du Programme du travail. Des entrevues téléphoniques supplémentaires ont été menées auprès des employeurs de petites entreprises qui n'avaient pas les ressources nécessaires pour permettre à leurs travailleurs de participer à un groupe de discussion. Certains employeurs ont participé à des groupes de discussion menés avec des associations d'industries.

---

18 Plus précisément à : Vancouver, Régina, Winnipeg, Toronto, Ottawa, Montréal, Sydney, et St. John's.

Vérification par recoupement des sources de données : Des recoupements entre les différentes sources de données (sondages de 1997 et 1998, documentation, groupes de discussion et entrevues de 1999) sont effectués à plusieurs endroits dans le rapport afin de fournir un contexte ou de vérifier la possibilité de généraliser les résultats. Dans certains cas, la vérification par recoupement comprend des analyses multidimensionnelles des données des sondages.

Aperçu du reste du rapport : La section 1.4 examine les recherches existantes concernant les changements dans le monde du travail, la famille et le travail, l'apprentissage permanent et le travail et les enjeux connexes reliés aux coûts et aux avantages. La section 2 examine les résultats de la recherche de 1999 et établit un lien avec d'autres constatations. La section 3 donne un aperçu de certaines propositions formulées par les travailleurs et les employeurs et, enfin, la section 4 conclut le rapport.

1.4 Contexte des politiques tenant compte de la famille et de l'apprentissage

La nature changeante de l'économie et des milieux de travail d'aujourd'hui crée des tensions particulières entre les différents éléments de la vie des gens, notamment pour ce qui est de l'équilibre entre le temps accordé au travail, à la famille et à l'apprentissage. Cette section du rapport présente le contexte dans lequel s'insèrent les nouveaux renseignements apportés par la recherche de 1999, en fournissant un aperçu de ce qui était antérieurement connu au sujet de ce phénomène, dont les répercussions socio-économiques et les arguments économiques concernant les politiques tenant compte de la famille et de l'apprentissage permanent.

1.4.1 Évolution du travail et changements sociaux connexes

L'évolution du travail : Les entreprises canadiennes ont fait face et continuent d'être confrontées à de nombreux changements, qui touchent à la fois l'environnement dans lequel elles évoluent et la constitution démographique de leur main-d'œuvre. De plus, l'avancement de la technologie transforme constamment la façon dont le travail est effectué. Le secteur des services, par exemple, connaît une croissance fulgurante et continuelle dans l'ensemble de l'économie. La concurrence mondiale fait aussi augmenter la nécessité pour les entreprises d'être le plus productives possible.

Une population active changeante : Au même moment, la population active elle-même subit des changements. La main-d'œuvre actuelle est composée d'une plus grande proportion de femmes, de personnes monoparentales, de membres de famille disposant de deux revenus, de travailleurs âgés et de personnes provenant de divers milieux culturels et religieux. Le manque de main-d'œuvre dans certaines industries augmente l'importance pour les employeurs d'utiliser efficacement ces bassins de travailleurs éventuels. De plus, les employeurs doivent composer avec une variété d'attitudes et d'attentes concernant le

rôle des hommes et des femmes au travail et à la maison[19]. Ainsi, la complexité des changements que subit le monde des affaires est accentuée par les changements sociaux en général.

Ces changements soulignent le besoin croissant des entreprises d'explorer des stratégies favorisant la productivité et l'engagement de leurs travailleurs actuels. En raison des exigences de la vie familiale et des besoins particuliers de la main-d'œuvre multiculturelle, de plus en plus d'entreprises choisissent d'offrir à leurs travailleurs des régimes de travail flexibles afin de maintenir une main-d'œuvre stable et loyale. Une telle souplesse est perçue comme un soutien à la famille et une incitation à poursuivre un apprentissage permanent, permettant à l'entreprise d'augmenter sa productivité et de s'assurer d'une loyauté à long terme de la part de ses employés.

1.4.2 Quelques tendances internationales vers des politiques tenant compte de la famille

La recherche et les politiques visant à répondre au besoin d'équilibre entre le travail et la famille ont été une préoccupation croissante pour les analystes et les gouvernements au cours de la dernière décennie[20] et plusieurs innovations ont vu le jour sur la scène internationale. Un certain nombre d'efforts visant à améliorer l'équilibre entre le travail et la famille méritent d'être mentionnés et fournissent des modèles utiles pour le développement de programmes. Deux exemples particuliers sont commentés ci-dessous : le *Family and Medical Leave Act* américain et ce qui pourrait être appelé l'approche australienne à l'égard des politiques tenant compte de la famille dans le milieu de travail.

Le *Family and Medical Leave Act (FMLA)* américain : Jusqu'en 1994, le Canada avait une longueur d'avance sur les États-Unis dans le domaine des politiques tenant compte de la famille. À titre d'exemple, le Canada avait depuis longtemps une disposition à l'égard des congés de maternité, ce qui n'était pas le cas aux États-Unis avant 1994. Le *FMLA* américain, mis en œuvre en 1994, est cependant intéressant pour le Canada parce qu'il procure aux travailleurs américains certains avantages dont les travailleurs canadiens ne bénéficient pas. De plus, le *FMLA* accorde jusqu'à deux semaines par année de *congé familial ou médical* sans rémunération aux employés des entreprises assujetties à la

---

19 La croyance que ces difficultés reliées à l'équilibre entre le travail et la vie familiale touchent principalement les travailleuses, puisqu'elles sont plus susceptibles d'assumer certaines responsabilités familiales (aller chercher les enfants à la garderie, faire les courses, etc.) est largement répandue. Cependant, une récente étude menée aux États-Unis démontre que les conflits entre le travail et la famille sont aussi importants pour les hommes que pour les femmes, puisque le stress occasionné par le surtemps chronique touche plus particulièrement les hommes. Voir James A. Levine et Pittinsky, Todd L., *Working Fathers: New Strategies for Balancing Work and Family* New York: 1197, Addison-Wesly Publishing Co.), cité dans Public Task Force on Balancing Work and Family, *Towards More Work-Family Balance in Saskatchewan*, Saskatchewan Labour, août 1998, p.11. Les conclusions de Levine et Pittinsky concernant le sexe sont cohérentes avec les résultats de l'évaluation de la partie III en 1998. (DRHC, 1998).

20 L'organisation internationale du travail fournit un aperçu intéressant des initiatives internationales en matière de politiques. Voir Bureau international du travail, *Workers With Family Responsibilities*, un document de la Conférence internationale du travail, 80e session, Genève, 1993. Les travaux de Helle Holt et Tineke Willemsen constituent d'autres analyses intéressantes. Voir la bibliographie pour des références complètes.

législation[21], alors qu'aucune disposition de ce genre n'existe dans la partie III du *Code*. Une telle disposition peut être souhaitable pour le Canada afin de mettre à profit les meilleures leçons à tirer de la réglementation du travail existant dans le marché nord-américain. Cependant, l'aspect le plus intéressant du *FMLA*, pour ce qui est de la partie III du *Code*, pourrait bien être les efforts investis dans sa mise en œuvre.

En accordant une importance accrue à la famille et à la qualité de vie dans les objectifs stratégiques en matière de politiques, le *FMLA* a posé un jalon dans le développement des politiques américaines à l'égard de la famille. Son adoption envoyait un message aux employeurs de tout le pays et son processus de mise en œuvre démontrait le sérieux de la volonté qui sous-tendait la *Loi*. Des efforts immenses ont été déployés par le gouvernement américain pour mettre la nouvelle loi en place de façon efficace, grâce à l'éducation, à l'information et à la recherche. En vue de susciter l'intérêt du public envers le contenu du *FMLA*, le *Wage and Hour Division* du *Department of Labor* américain a lancé et maintenu un programme de sensibilisation extrêmement dynamique, qui a reçu une très forte réponse de la part du public.

La campagne d'information du *FMLA* comprenait : la diffusion d'annonces émises par la fonction publique (télévision, radio) dans tous les marchés principaux (susceptibles d'atteindre « presque tous les Américains »[22]); ainsi que la distribution de 345 000 publications et la diffusion sur Internet de renseignements faciles à utiliser. Depuis novembre 1997, plus de 13 000 personnes ont consulté le système « *Employment Laws Assistance for Workers and Small Business* » *(ELAWS)* affiché sur Internet pour obtenir des renseignements sur la conformité au *FMLA*.

De plus, ce processus comprenait : l'établissement d'un numéro « sans frais », qui a permis de répondre à plus de 625 000 demandes de renseignements; la tenue de près de 2 800 discours, séminaires et événements médiatiques auxquels ont assisté des associations d'employeurs, des syndicats, des professionnels et d'autres parties prenantes; et la distribution *d'affiches d'information* sur le *FMLA* destinées à être mises à la vue des employés (cet affichage par l'employeur est exigé par la Loi).

Le *FMLA* fait l'objet d'une recherche continue sur sa mise en œuvre, visant à en évaluer l'efficacité. Cette recherche, qui est effectuée par une commission établie spécialement à cette fin, a révélé que, jusqu'à maintenant, la Loi a changé de façon spectaculaire la façon dont les lieux de travail gèrent les questions reliées à la famille. L'étendue de ces efforts démontre bien ce qu'il est possible de réaliser sur le plan de la sensibilisation pour en arriver à des changements efficaces dans le domaine des normes du travail. Le *FMLA*

---

21 Le FMLA régit toutes les entreprises comptant 100 employés et plus. Pour des informations supplémentaires, voir U.S. Department of Labor, Employment Standards Administration, *Family and Medical Leave Act of 1993*, mai 1993; et Commission on Family and Medical Leave, *A Workable Balance: Report to Congress on Family and Medical Leave Policies*, avril 1996.

22 Communication personnelle avec le bureau de l'application de la loi, équipe du *Family and Medical Leave Act*, U.S. Department of Labor.

montre que les caractéristiques de mise en œuvre et d'éducation d'un programme peuvent être aussi importantes que la législation elle-même[23].

Australie — Un modèle des pratiques exemplaires gouvernementales : En Australie, les deux paliers de gouvernement (fédéral et d'état) ont instauré des modèles d'éducation et de meilleures pratiques, représentant le principal élément de leur stratégie de promotion de l'harmonisation de la famille et du travail[24]. Cet effort comprend une diffusion à grande échelle dans les milieux de travail de renseignements relatifs aux pratiques exemplaires portant sur l'évaluation des besoins et l'établissement des politiques et des pratiques tenant compte de la famille.

Le modèle australien comporte plusieurs caractéristiques importantes. Premièrement, la nouvelle législation australienne dans ce domaine transmet un message significatif sur la vie familiale, puisqu'elle est axée sur les enjeux familiaux. Deuxièmement, la *Loi* favorise les « pratiques exemplaires » en tant que principale approche. Des efforts sont investis dans l'information (site Web, etc.) en vue de fournir aux employeurs et aux syndicats une large gamme d'outils et de modèles servant à rendre les lieux de travail plus réceptifs aux questions familiales. Ces efforts se traduisent par une mise en application plus « vigoureuse », grâce à la nouvelle définition des rôles du personnel de mise en application, qui a notamment la tâche de faciliter la mise en œuvre des pratiques exemplaires, ce personnel constituant une source d'expertise et d'assistance dans la mise en œuvre des politiques.

Un des aspects connexes du modèle australien sont les *ententes internes* obligatoires au moyen desquelles les employeurs et les travailleurs (et/ou leurs syndicats) ont les pleins pouvoirs d'établir une série de conditions de travail assujetties à l'ensemble des normes. Les ententes internes doivent être revues par les agents gouvernementaux responsables et ne peuvent fournir une série de conditions qui, dans l'ensemble, désavantagent les travailleurs par rapport aux normes minimales du travail.

1.4.3 Enjeux concernant l'équilibre entre travail et famille

Les recherches des années 1990 ont démontré que les travailleurs éprouvaient de nombreuses difficultés à équilibrer travail et vie familiale, et que différentes solutions à ce problème pouvaient être envisagées, notamment :

---

23 Reflétant cette priorité continuelle, il est intéressant de noter que l'élargissement du champ d'application du *FMLA* aux entreprises ayant de 25 à 49 employés faisait, au début de l'année 1999, partie du programme législatif du gouvernement Clinton. Voir *National Report on Work and Family*, 26 janvier 1999, p. 13.

24 Plusieurs sites Web ont été étudiés, incluant le site du Department of Productivity and Labour Relations du Gouvernement de l'Australie occidentale (www.doplar.wa.gov.au) et le site national du *Federal Department of Work Relations and Small Business* (www.dwrsb.gov.au). En ce qui concerne ces sites Web, celui de l'Australie occidentale, par exemple, renferme un large éventail de publications et de rapports de conférences ainsi que des trousses d'information pratique sur divers sujets, comme les pratiques du travail tenant compte de la famille et les congés parentaux. Le site fédéral, quant à lui, fournit des renseignements comme la vue d'ensemble de la loi *Changes in Federal Workplace Relations Law — Legislative Guide* et (à l'adresse www.dwrsb.gov.au/workfam) de l'information pratique sur la façon d'arriver à des ententes tenant compte de la famille, sur le soin des aînés, sur le travail à temps partiel permanent, sur le partage de poste, sur les pauses dans la carrière, sur le travail à domicile, et ainsi de suite.

- **Heures et horaire de travail :** Les travailleurs font souvent des heures supplémentaires ou ont des horaires qui entrent en conflit avec l'horaire de la famille. Ces deux facteurs causent une augmentation du degré de stress chez les employés[25]. Certains témoignages anecdotiques laissent voir que de simples mesures, comme le fait d'éliminer les réunions prévues tôt le matin ou tard le soir et de donner aux travailleurs la responsabilité d'établir leur propre horaire, réduisaient ces problèmes et augmentaient la productivité des travailleurs[26].

- **Garde des enfants :** De nombreuses études ont démontré que les difficultés reliées à l'organisation de la garde des enfants étaient un des principaux facteurs du taux d'absentéisme et du degré de stress au travail des parents. Il a également été démontré qu'il y avait un lien entre la qualité de la garde des enfants et le stress des parents et que le manque de services de garde pour les enfants d'âge scolaire était aussi une cause importante d'absentéisme[27]. Le fait de trouver des solutions à ce problème peut représenter une préoccupation importante pour les employeurs qui ont une main-d'œuvre plus jeune (donc plus susceptible d'avoir des enfants).

- **Soins aux aînés :** Avec l'augmentation de l'espérance de vie des Canadiens, de plus en plus de travailleurs doivent concilier le travail avec le temps dont ils ont besoin pour prendre soin de parents âgés[28], un besoin qui demande bien souvent une certaine flexibilité dans les horaires de travail. Les entrevues et les groupes de discussion de 1999 ont révélé que cette préoccupation des travailleurs et des employeurs canadiens ira en augmentant au cours des prochaines décennies.

Les politiques, pratiques et autres caractéristiques du lieu de travail qui, selon la documentation, favorisent l'équilibre entre les exigences du travail et celles de la famille comprennent notamment[29] :

---

25 Galinsky, Ellen, et coll., « The impact of Human Resource Policies on Employees: Balancing Work/Family Life », *Journal of Family Issues*, vol. II, nº 4, déc. 1990, pp. 370.

26 *Business Week* propose les exemples suivants : « Une équipe de développement de produits à Webster (NY) a interdit les réunions trop matinales ou tardives qui nuisaient à la vie de famille et a éliminé les rapports afin de donner aux ingénieurs plus de temps pour réfléchir. Les résultats observés sont une plus grande satisfaction de la part des ingénieurs et le lancement d'un nouveau produit effectué dans les délais prévus pour la première fois dans l'histoire de l'entreprise. » En outre, « les gestionnaires du centre d'administration et de service à la clientèle de la Corporation Xerox à Dallas ont remis entre les mains des employés la responsabilité d'établir leurs propres quarts de travail et ont observé du jour au lendemain une chute importante du taux d'absentéisme, et donc une augmentation de la productivité » [traduction libre]. Keith H. Hammonds, « Balancing Work and Family: Big Returns for Companies Willing to Give Family Strategies a Chance », *Business Week*, 16 septembre 1996, pp. 74-80.

27 Galinsky, Ellen, et coll., « The impact of Human Resource Policies on Employees: Balancing Work/Family Life », *Journal of Family Issues*, vol. II, nº 4, déc. 1990, p. 369; et Bond, James T., Ellen Galinsky et Jennifer E. Swanberg, *The 1997 National Study of the Changing Workforce*, New York, Families and Work Institute, 1998.

28 Galinsky, Ellen, et coll., Ibid, p. 371.

29 Plusieurs programmes d'entreprises axés sur la famille sont décrits dans les revues traitant des ressources humaines et de sujets connexes. Voir, par exemple, Faught, Leslie, « At Eddie Bauer You can Work and Have a Life », *Workforce*, avril 1997, pp. 83-90; et de façon plus générale, Wolfe, Leslie et Jennifer Tucker, *New Frontiers for Worker Friendly Companies*, Centre for Women Policy Studies, Washington, D.C., juin 1996; ainsi que la plupart des numéros de *The National Report on Work and Family*.

- **Les politiques de travail flexibles et de soutien :** Par exemple, le partage d'emploi, les horaires flexibles, la possibilité d'échanger des quarts de travail, les services de garde pour enfants, le travail à domicile et les programmes (plus conventionnels) d'aide aux employés[30].

- **L'autonomie dans l'emploi et les exigences du travail :** Les recherches ont démontré que lorsque les travailleurs ont le pouvoir de résoudre eux-mêmes les problèmes auxquels ils font face, ils ont tendance à éprouver moins de stress et sont plus susceptibles de sentir que leur emploi ne nuit pas à leur vie familiale[31].

- **Des relations de supervision favorables :** Les recherches indiquent que l'appui des superviseurs dans la gestion des questions reliées au travail et à la famille a tendance à réduire le stress, et que la perception qu'ont les travailleurs d'être en mesure de régler les problèmes relatifs au travail et à la famille est directement reliée au soutien des superviseurs[32].

- **Une culture organisationnelle favorable :** La culture de l'entreprise[33] est un facteur qui influe sur la capacité des travailleurs à équilibrer les exigences du travail et de la famille. Les recherches ont fait ressortir que la culture de l'entreprise permettait de prévoir « les problèmes de santé reliés au stress, les inquiétudes des parents au sujet de leurs enfants lorsqu'ils sont au travail et le fait que les problèmes reliés à la garde des enfants diminuent la productivité[34]. » [traduction libre]

Ces multiples facteurs portent à croire que lorsque l'ensemble des politiques, des pratiques de supervision et de la culture organisationnelle est positif, ces facteurs ont tendance à interagir ensemble dans les lieux de travail les plus favorables, produisant ainsi un degré d'équilibre élevé entre le travail et la famille.

1.4.4 Les arguments économiques concernant les politiques tenant compte de la famille

De nombreuses recherches ont révélé que les politiques tenant compte de la famille étaient des mesures sensées sur le plan financier et que plusieurs gestionnaires des ressources

---

30 Voir, par exemple, Bond, James T. et coll. 1998.

31 Galinsky, Ellen, et coll., Ibid.

32 Par exemple, l'étude *Employer Support for Childcare* du Centre pour l'enfance du Conseil national des femmes juives, New York, 1988, rapporte que pour près de 2 000 employées ayant fait l'objet d'une étude avant et après l'accouchement dans 80 collectivités, le fait d'avoir un superviseur offrant du soutien contribuait à réduire le stress presque autant que le fait d'avoir un époux coopératif. Voir aussi D. Hughes, *Child Care and Working Parents*, document présenté à la rencontre annuelle de la *American Psychological Association*, New York, août 1987; et Galinsky, et coll., Ibid, p. 372.

33 Par « culture d'entreprise », nous entendons ici les valeurs de l'entreprise ou du lieu de travail et les caractéristiques connexes, comme la mission de l'entreprise, ses politiques et pratiques sur le plan des ressources humaines, les attitudes et valeurs des gestionnaires et des superviseurs, les attitudes et valeurs des employés et la façon dont ces éléments se reflètent dans les politiques écrites, la formation et l'évaluation des gestionnaires.

34 Voir Galinsky et Bond, 1998.

humaines en avaient conscience. Ces politiques sont, par exemple, largement perçues comme réduisant le degré de stress et le taux d'absentéisme[35]. La valeur économique des politiques tenant compte de la famille n'est toutefois pas nécessairement comprise par tous les gestionnaires et superviseurs et ne représente pas une priorité dans tous les lieux de travail. Plusieurs gestionnaires interviewés au cours de cette recherche n'étaient pas au courant de ces avantages ou les considéraient comme « théoriques », les mettant rapidement de côté lorsqu'ils étaient confrontés à des coûts réels immédiats ou à des conflits avec les besoins d'exploitation. La question des coûts et des avantages est explorée plus en profondeur ci-dessous afin d'évaluer à quel point cet argument est valable en ce qui concerne les politiques tenant compte de la famille.

Avantages économiques des entreprises tenant compte de la famille : Un certain nombre de *coûts* associés à l'absence de politiques tenant compte de la famille et *d'avantages* attribuables à ces politiques ont été relevés lors de l'examen de la documentation[36], notamment :

- **Réduction de l'absentéisme :** L'absentéisme, qui constitue un coût important pour les entreprises, est étroitement lié à l'incapacité des travailleurs d'équilibrer les exigences du travail et de la famille. Une étude a notamment révélé, qu'au cours d'une année donnée, les problèmes reliés aux exigences familiales obligeaient les travailleurs à manquer cinq jours de travail, à se présenter en retard à quatre reprises et à quitter plus tôt plus de trois fois.

  Dans l'ensemble, la perte annuelle pour l'économie canadienne, attribuable à l'absentéisme, se situe entre 2,7 et 7,7 milliards de dollars, les facteurs familiaux étant perçus comme la principale cause de ces absences au travail[37]. Une récente étude de Statistiques Canada a révélé qu'une des solutions à ce problème, consistant à accorder des horaires de travail flexibles, avait réduit du tiers le taux d'absentéisme des travailleurs comparativement aux travailleurs ayant des horaires plus rigides[38]. Une recherche connexe de Duxbury et coll. (1999) appuie fortement la relation qui existe entre l'absentéisme et les conflits opposant travail et vie personnelle[39].

---

35 Un sondage mené en 1998 auprès de 400 entreprises par *Bright Horizons Family Solutions* et William H. Mercer a révélé que les principales motivations des employeurs étaient axées sur le maintien en poste, le bien-être et la productivité des employés, et que les temps libres, les congés et les régimes de travail flexibles étaient les initiatives les plus importantes aux yeux des employeurs. Voir, *1998 Survey on Work life initiatives*, Bright Horizons Family Solutions et William H. Mercer, cité dans le *National Report on Work and Family*, 26 janvier 1999.

36 « ... dans la Business *Work-Life Study* de 1998, la plupart des gestionnaires des ressources humaines des grandes entreprises estimaient que les régimes de travail flexibles, les services de garde pour enfants et les congés parentaux avaient tendance à produire des avantages surpassant les coûts » [traduction libre] (Galinsky et Bond, 1998).

37 Duxbury, Linda, et coll., « An Examination of Organizational and Individual Outcomes », *Optimum: The Journal of Public Sector Management*, vol. 23, nº 2, automne 1992, pp. 46-59.

38 Statistiques Canada. *The Corporate Response to Rising Health Care Costs*, Conference Board du Canada, Ottawa, 1996, cité dans Public Task Force on Balancing Work and Family, août 1998. *Towards More Work-Family Balance in Saskatchewan*, Saskatchewan Labour, p. 16.

39 Duxbury et coll., *An Examination of the Implications and Costs of Work-Life Conflict in Canada*, rapport rédigé pour le compte de Santé Canada, juin 1999.

- **Meilleur engagement et bien-être :** De nombreuses études ont démontré que le conflit entre le travail et les responsabilités familiales nuisait au bien-être des employés et à leur rendement au travail[40].

  Une des plus importantes études américaines, le *National Study of the Changing Workforce* de 1997 (Bond et coll., 1998), a démontré que les emplois de meilleure qualité et les environnements de travail offrant un plus grand soutien se traduisaient par un engagement accru de la part des travailleurs envers le succès de l'entreprise[41]. Ces résultats sont similaires à ceux d'une étude menée auprès de 18 000 travailleurs de l'entreprise Dupont. Cette étude a démontré que les employés qui profitaient des programmes axés sur « le travail et la vie personnelle » étaient plus susceptibles, dans une mesure de 45 p. 100 , de déclarer qu'ils « en feraient un peu plus » pour assurer le succès de l'entreprise[42].

- **Accroissement du maintien de l'emploi et réduction des coûts liés au recrutement :** Il a été démontré que les politiques tenant compte de la famille et le soutien du lieu de travail se traduisaient par une plus grande satisfaction des travailleurs et une main-d'œuvre plus stable[43]. Dans une étude de First Tennessee National Corp. par exemple, « les superviseurs qui étaient considérés par leurs subordonnés comme favorisant le soutien à l'équilibre entre la famille et le travail ont maintenu leur effectif deux fois plus longtemps que la moyenne et ont conservé sept p. 100 de plus de revendeurs. Ce taux élevé du maintien de l'emploi aurait contribué à un profit de 55 p. 100 sur une période de deux ans »[44]. [traduction libre]. L'accroissement du maintien de l'emploi dans les industries régies par le gouvernement fédéral pourrait s'avérer avantageuse pour la partie III, puisque la réduction du roulement de personnel pourrait réduire le nombre de situations de « départ » et de plaintes connexes relevant de la partie III.

- **Satisfaction accrue de la clientèle :** Une récente étude du Conference Board du Canada auprès de cinq entreprises canadiennes et américaines importantes a démontré les relations positives qui existent entre la satisfaction de la clientèle et la satisfaction des employés au travail. Selon cette étude, l'accès à des options travail-famille permettant de concilier plus facilement le travail et la vie familiale augmente la satisfaction des travailleurs qui, sous-tend la satisfaction de la clientèle[45].

---

40 Public Task Force on Balancing Work and Family, Ibid, p. 15.

41 Bond note, par exemple, que : « La qualité de l'emploi du travailleur et le soutien dans son milieu de travail sont des facteurs beaucoup plus importants de la satisfaction au travail que la rémunération et les avantages sociaux. » [traduction libre]. Bond, James T., et coll., *The 1997 National Study of the Changing Workforce, Families* and *Work Institute*, New York, 1998, p. 124.

42 Susan Seital, et coll., *Work and Family: A Retrospective, Research and Results from 1990 to 1996*, Minnetonka, MN: Work and Family Connections, Inc., 1997, cité dans Public Task Force on Balancing Work and Family, Ibid., p. 17.

43 Bond, James T., et coll., Ibid, 1998, pp. 121-129.

44 Hammonds, Keith H. « Balancing Work and Family: Big Returns for Companies Willing to Give Family Strategies a Chance », *Business Week*, 16 septembre 1996, p. 74.

45 Public Task Force on Balancing Work and Family, Ibid, p. 17.

Des témoignages anecdotiques similaires provenant d'une étude de la compagnie Xerox appuient ces constatations. Xerox a découvert que ses ventes et la satisfaction de sa clientèle avaient augmenté depuis que l'entreprise avait commencé à offrir de la formation pour les gestionnaires, des horaires flexibles, des services de garde d'urgence pour les personnes à charge, du soutien pour les services de garde d'enfants et les services d'un coordonnateur à temps plein, responsable de gérer le dossier « travail-famille »[46].

Enfin, une importante étude de suivi chez Sears, aux États-Unis, a examiné les répercussions positives des programmes visant à augmenter la satisfaction des travailleurs, dans le cadre desquels les politiques favorables à la famille prenaient une place importante. Cette étude a démontré que de telles politiques avaient contribué, en quelques années, à augmenter de façon importante tant la satisfaction de la clientèle que les profits de l'entreprise[47].

- **Réduction du stress relié au travail :** Statistiques Canada a estimé que les problèmes de stress causés par un surcroît de travail coûtaient 12 milliards de dollars par année aux entreprises canadiennes. Une proportion considérable de ce stress est reliée à un déséquilibre entre les obligations familiales et celles du travail[48]. De tels résultats appuient fortement l'argument selon lequel les politiques tenant compte de la famille réduisent les coûts pour les entreprises.

Coûts et répercussions réciproques : Plusieurs chercheurs ont émis l'hypothèse que le rendement au travail et la vie personnelle étaient reliés et qu'ils exerçaient, *l'un sur l'autre*, une influence tant positive que négative. Cette recherche fait ressortir que la vie au travail est une source importante de problèmes personnels pour le travailleur; que les répercussions du travail sur la vie personnelle pouvaient créer ou aggraver des problèmes non reliés à l'emploi; et que les problèmes personnels, en retour, se répercutaient dans le travail et diminuaient la productivité. Le fait de briser ce cercle vicieux en réduisant les conflits entre le travail et la vie familiale apparaît donc comme une manière efficace d'améliorer la productivité de l'entreprise.

---

46 Hammonds, Keith H., Ibid., p. 80.

47 Cette évaluation a été obtenu de James T. Bond, qui perçoit le travail de Sears comme une des indications les plus importantes du pouvoir des politiques tenant compte de la famille (communication personnelle). Voir Anthony J. Rucci, et coll., « The employee customer-profit chain at Sears », *Harvard Business Review*, janvier-février 1998. En ce qui concerne la question de la direction de la causalité, Bond soutient que la recherche de Sears et son propre travail ont démontré que la direction principale de la causalité partait des politiques tenant compte de la famille vers la rentabilité. Dans le même ordre d'idées, Galinsky et Bond ont examiné les évaluations des gestionnaires des ressources humaines portant sur les coûts et avantages d'un certain nombre de dispositions reliées à la famille. Ils ont découvert qu'environ 80 p. 100 des gestionnaires sondés estimaient que ces dispositions n'engageaient aucun coût pour l'entreprise ou qu'elles pouvaient même se traduire par des gains sur le plan financier. Voir Galinsky, Ellen et James T. Bond, *The 1998 Business Work-Life Study*, Families and Work Institute, New York, 1998.

48 Public Task Force on Balancing Work and Family, Ibid, p. 15. Ces constatations sont renforcées par Duxbury et coll., 1999.

Coûts plus généraux pour la société : Cependant, l'autre aspect de ces répercussions devrait aussi être pris en considération par ceux qui élaborent les politiques publiques. Comme une importante équipe de recherche (Bond et coll., 1998) l'a fait remarquer : « Quand les exigences du travail sont supérieures au seuil établi par les individus, il semble que même le lieu de travail le plus favorable ne puisse protéger les travailleurs contre les *répercussions négatives du travail dans leur vie personnelle* [le caractère italique a été ajouté]. Ces répercussions se traduisent par des degrés de stress plus élevés, une faible capacité de gérer les difficultés, de la mauvaise humeur et un manque de temps et d'énergie à accorder aux personnes importantes dans la vie de l'employé »[49].

Ainsi, Bond et coll. soutiennent que si les problèmes familiaux peuvent se répercuter dans la vie au travail et nuire au rendement, l'autre aspect de ces répercussions négatives (le stress du travail provoquant des problèmes familiaux) est aussi important. Le coût social qui en résulte inclut le dysfonctionnement social causé par le manque d'équilibre entre le travail et la famille, qui contribue, dans certains cas, à créer des problèmes de santé, à la séparation des familles, à une plus grande demande envers les services communautaires, etc. Ces coûts sociaux devraient aussi être pris en considération au moment d'évaluer les enjeux économiques des politiques tenant compte de la famille. *Ce type d'économies éventuelles ajoute à ces politiques une raison d'être sociale, en plus de la raison d'être justifiée à elle seule par les économies réalisées par les entreprises.*

Somme toute, les mesures tenant compte de la famille semblent donc, de façon plus générale, augmenter la productivité économique et renforcer la vie familiale, en plus d'engendrer des bénéfices et des économies à la fois aux entreprises et à la société. Les coûts de ces facteurs, au-delà des indicateurs concrets tels que l'absentéisme, sont difficiles à évaluer avec précision mais peuvent être perçus comme ayant des répercussions sur le maintien en poste des employés et sur les coûts sociaux pouvant s'élever à des milliards de dollars.

Lorsque nous considérons de telles économies financières éventuelles pour les entreprises et pour la société, la principale question à se poser est la suivante : Les normes du travail ont-elles un rôle à jouer quant à l'obtention des avantages d'ordre social et économique mentionnés ci-dessus? Nous examinerons cette question à la section 2, mais nous allons d'abord porter notre attention sur les arguments économiques concernant les politiques favorisant l'apprentissage.

1.4.5 Les arguments économiques concernant les politiques favorisant l'apprentissage

L'apprentissage engendre-t-il généralement des avantages sur le plan économique? De façon générale, la réponse à cette question, largement partagée par les gestionnaires d'entreprise, est *oui*. De nombreuse études font état des répercussions positives sur une gamme d'indicateurs de résultats des entreprises, comme la satisfaction et le maintien en

[49] Bond, James T., et coll. Ibid, 1998, p. 131 [traduction libre].

poste des travailleurs, la productivité et les profits[50]. Cette prémisse — selon laquelle la formation, mais aussi l'apprentissage au sens plus général, ont des effets bénéfiques — est beaucoup mieux comprise par les gestionnaires d'entreprise que les considérations mentionnées ci-dessus au sujet des répercussions économiques positives des politiques tenant compte de la famille.

Cette perception de la valeur de l'apprentissage et de la formation se reflète dans les campagnes des industries et des gouvernements faisant la promotion de l'éducation et de l'apprentissage, campagnes qui sont devenues de plus en plus importantes au cours des années 1990. Elle se traduit aussi par les objectifs généraux des politiques gouvernementales valorisant *l'apprentissage permanent*.

Les préoccupations des entreprises canadiennes font écho à celles des entreprises de partout ailleurs dans le monde, de sorte que les travailleurs se voient offrir de plus en plus de possibilités de formation. Étant donné que les entreprises mettent l'accent sur la formation et l'apprentissage dans le contexte d'une mondialisation croissante, il est évident qu'elles surveillent plus étroitement la productivité et les profits, de sorte que plusieurs organisations ont changé leurs perspectives à l'égard de la formation. Elles tentent de créer un environnement propice à l'apprentissage dans lequel l'amélioration des connaissances et des compétences représente la clé du succès de l'organisation.

Cependant, la valeur qu'accordent les employeurs à la formation et à l'apprentissage peut varier en fonction du type de formation (l'apprentissage général est habituellement perçu par les employeurs comme moins avantageux pour l'entreprise que la formation directement reliée à l'emploi) et en fonction de qui assume les coûts reliés à cet apprentissage. De plus, les employeurs ne comprennent pas tous la valeur de la formation et de l'apprentissage, qui requièrent un besoin continu d'éducation et la justification des coûts de ces investissements.

Obstacles à la formation : Si la formation subventionnée par l'employeur a des répercussions tellement positives, pourquoi y a-t-il autant d'entreprises peu disposées à fournir ou à encourager la formation? Une récente recherche a relevé un certain nombre d'obstacles à la formation payée par l'employeur au Canada[51], dont la taille de l'entreprise, l'industrie et les régimes de travail non conventionnel. *La taille de l'entreprise :* des chercheurs ont découvert que la formation au sein de petites entreprises avait tendance à représenter moins de la moitié de la formation offerte par les grandes entreprises. Par contre, les mêmes chercheurs ont découvert que les dépenses en matière de formation étaient plus élevées par employé dans les petits établissements que dans les grands. *L'industrie* : les industries de fabrication, de vente au détail, de services d'hébergement et d'alimentation ont tendance à fournir moins de formation aux travailleurs. *Les régimes de*

---

50 Ces types de répercussions sont mentionnés, par exemple, par Bond et coll., Ibid, 1998. Des propos similaires au sujet de la formation et l'apprentissage ont été formulés, entre autres, par Betcherman et coll., 1998, ainsi que par d'autres. Voir Betcherman, Gordon, Norm Leckie, et Kathryn McMullen, *Barriers to Employer-Sponsored Training in Canada*, 7 juillet 1998. Http://www.ekos.ca/barriers.htm. et bibliographie.

51 Betcherman, et coll., Ibid.

travail non conventionnel : étant donné que plusieurs régimes de travail non conventionnel comportent du travail à temps partiel ou à contrat et que les employés qui travaillent selon cette formule sont considérés comme ayant un lien moins solide avec l'entreprise, les entreprises ont moins tendance à investir dans la formation de ces employés.

D'autres facteurs contribuant à décourager l'employeur de payer de la formation ont aussi été signalés dans la recherche mentionnée ci-dessus. Par exemple, les chercheurs ont remarqué que les cadres de comptabilité conventionnels pouvaient mesurer de façon précise les *coûts* associés à la formation, mais non la *rentabilité* d'investissement qu'elle procure. Ceci signifie que lorsque les entreprises évaluent les différentes possibilités d'investissement, elles peuvent sous-évaluer le taux de rendement investi dans le capital humain.

Deuxièmement, le *manque de renseignements sur les possibilités de formation* peut empêcher certains types de formation d'avoir lieu. Les entreprises et leurs employés peuvent ne pas connaître les endroits offrant des possibilités de formation, les contenus de cours répondant aux exigences professionnelles ou le degré de qualité des formations offertes par les différents fournisseurs. Il semble que ces obstacles reliés à l'information se font davantage sentir dans les petites entreprises et dans les entreprises de milieu rural.

Troisièmement, *l'intérêt des employés* est aussi un facteur. Alors que les employeurs sont souvent enclins à fournir de la formation à la demande des employés, il est fréquent que bon nombre d'employés n'en font pas la demande en raison des exigences de leur vie personnelle. Par exemple, l'Enquête sur l'éducation et la formation des adultes de 1994 a révélé que la demande de formation des employés avait fait augmenter du tiers les possibilités de formation payée par l'employeur. Cependant, les données de cette enquête indiquent aussi que 55 p. 100 des employés étaient trop occupés pour suivre la formation, que 29 p. 100 trouvaient que l'horaire et le lieu de la formation ne leur convenaient pas, et que 12 p. 100 ne pouvaient pas participer à la formation en raison de leurs responsabilités familiales.

Quatrièmement, le *manque d'instruction des employés* aurait pour effet de réduire la participation à la formation. Des études ont en effet démontré que la fréquence de la formation augmentait avec l'éducation et le revenu, et que cette fréquence était beaucoup plus élevée chez les gestionnaires, les professionnels et les techniciens que chez les travailleurs œuvrant dans le domaine du secrétariat, des ventes et de la production de marchandise.

Enfin, le *manque de soutien financier* de la part du gouvernement a été mentionné par 25 à 30 p. 100 des employeurs comme un obstacle à la formation[52]. *Cependant, en dépit de ces obstacles, la formation est un facteur déterminant de la productivité, de la compétitivité et donc des profits, de sorte qu'elle s'avère hautement souhaitable, comme on le verra plus loin.*

---

52 Betcherman, et coll., Ibid.

Preuves concernant les avantages de la formation sur le plan économique[53] : Des *témoignages anecdotiques* soulignant la validité de l'opinion populaire au sujet de la rentabilité économique de la formation abondent dans la documentation portant sur les affaires. Un chercheur rapporte, par exemple, qu'*en utilisant de telles méthodes, une entreprise a conclu que si les employés en formation acquéraient des compétences d'assistance professionnelle et qu'ils utilisaient ces compétences au travail, la valeur ajoutée représenterait trois fois la valeur de l'investissement*[54].

Des exemples similaires concernant les *coûts associés à l'absence de formation* abondent aussi dans la documentation. Une entreprise en pleine rationalisation, ayant fait l'objet d'une étude, a décidé d'épargner sur ses dépenses de formation en écourtant son programme de formation de niveau débutant pour les représentants du service à la clientèle de deux à une semaine, et d'étudier les effets de cette décision. Elle a découvert que les représentants qui avaient suivi une formation de deux semaines étaient en mesure de répondre à un appel en 11,4 minutes en moyenne alors que ceux ayant obtenu seulement une semaine de formation prenaient en moyenne 14,5 minutes.

En six semaines, le temps supplémentaire requis pour prendre les appels a occasionné une perte de productivité ayant coûté plus de 50 000 $ à l'entreprise. De plus, le coût relié à la perte de qualité en raison de l'accroissement des erreurs, de l'augmentation des créances recouvrables et du taux d'erreurs dans les commandes était supérieur à la perte attribuable à la baisse de productivité. *Dans cette entreprise, les coûts reliés à la réduction de la formation représentaient un montant de plus de 100 000 $.* Les gestionnaires de l'entreprise ont donc rapidement restauré le programme de formation de deux semaines et considéraient même avec attention (dans leurs derniers rapports) la possibilité de prolonger cette formation[55].

Responsabilité des travailleurs : De récentes réflexions sur la façon dont l'apprentissage et la formation pouvaient profiter financièrement à l'entreprise mettent aussi l'accent sur l'importance de responsabiliser l'employé à identifier ses propres besoins en matière de formation. Cette orientation est cohérente avec l'opinion générale sur l'apprentissage permanent qu'on retrouve tout au long de ce rapport. Pour connaître du succès du point de vue du lieu de travail, les travailleurs et leurs gestionnaires doivent apprendre à traduire les exigences de l'emploi en besoin de formation, en élaborant des méthodes de mesure pour aider à évaluer les connaissances actuelles du travailleur et son niveau de compétences[56].

---

53 Cette analyse met l'accent sur la formation reliée à l'emploi. Les avantages sur le plan économique des initiatives des entreprises en ce qui a trait à un apprentissage plus général ne sont pas bien documentés, même si certaines répercussions sont mentionnées par Bond et coll. 1998.

54 Fitz-Enz, Jac., « Yes...You Can Weigh Training's Value », dans *Training*, juillet 1994 pp. 54 -58.

55 Fitz-Enz, Jac., Ibid., pp. 54 -58.

56 Tobin, Daniel R., *The Knowledge-Enabled Organization*, American Management Association, New York, 1998.

Certaines entreprises abordent maintenant un tel apprentissage continu en établissant des partenariats plus solides avec leurs employés. En admettant l'hypothèse fondamentale selon laquelle l'amélioration de la capacité de l'employé à apprendre, à grandir et à s'adapter est très précieuse, les gestionnaires démontrent qu'ils croient que cela leur procurera des avantages stratégiques et concurrentiels, des clients plus satisfaits et une augmentation des profits[57].

Alors que les écrits au sujet des avantages de l'apprentissage et de la formation sont généralement anecdotiques ou stratégiques, tel que mentionné ci dessus[58], un certain nombre *d'études statistiques* ont directement mesuré la relation entre la formation et la productivité. Par exemple, afin d'étudier la relation entre la formation en cours d'emploi et la productivité des travailleurs, une étude a examiné une série de données statistiques dérivées des dossiers du personnel d'une grande entreprise. L'analyse de ces données a clairement démontré les répercussions de la formation sur les salaires et sur le rendement au travail. Même lorsque le parti pris dans la sélection des affectations à des programmes de formation a été éliminé, la formation est apparue comme ayant eu des effets positifs et significatifs à la fois sur l'augmentation du salaire et sur les notes de rendement au travail, confirmant ainsi la solidité de la relation entre la formation et la productivité[59].

Une autre étude statistique a utilisé des données relatives aux politiques en matière de ressources humaines et aux caractéristiques économiques d'entreprises du secteur de la fabrication afin de mesurer les répercussions de la formation informelle sur la productivité des employés. Le résultat principal de cette recherche a été le suivant : les entreprises dont le niveau de productivité en 1983 était inférieur au niveau attendu, et qui ont mis en place un programme de formation après 1983, ont remarqué une croissance nettement plus importante de leur productivité entre 1983 et 1986[60].

Un sondage national sur la formation dans les lieux de travail, comportant des données couplées employeur-employé et une dimension longitudinale, a aussi été mené. Le lien entre la présence de formation et le rendement de l'établissement faisait partie des enjeux étudiés par cette recherche. Il a été démontré que les entreprises offrant de la formation

---

57 Solomon, Charlene Marmer, « Continual Learning: Racing Just to Keep Up », dans *Workforce*, avril 1999, pp. 66-68.

58 Les évaluations des coûts et des avantages de la formation pour les entreprises sont généralement limitées, bien qu'elles soient de plus en plus sophistiquées. Les gestionnaires des ressources humaines reconnaissent de plus en plus que le soutien de la direction à l'égard de la formation nécessite une certaine évaluation de la rentabilité ou du rendement de l'investissement. Ainsi, plusieurs départements de formation mettent en place des systèmes de remboursement ou de recouvrement des coûts pour leurs activités de formation (reliant directement la formation à la satisfaction de la clientèle et donc aux profits). Voir McIntyre, Davi, *Training and Development 1993: Policies, Practices and Expenditures*, rapport du Conference Board du Canada, 1994. Mener de telles évaluations n'est pas une tâche simple.

59 Bartel, Ann P., « Training, wage growth, and job performance: Evidence from a company database », *Journal of Labor Economics*, vol. 13, nº 3, Chicago, juillet 1995.

60 Bartel, Ann P., « Productivity gains from the implementation of employee training programs », *Industrial Relations*, vol. 33, nº 4 Berkeley, octobre 1994.

évaluaient leur récente performance et leur viabilité de façon plus favorable et avaient de meilleures perspectives générales que celles qui n'offraient pas de formation. Les différences observées étaient toutes statistiquement significatives[61].

Différents *sondages auprès des travailleurs* ont aussi produit des résultats comparables. Par exemple, le *National Study of the Changing Workforce* de 1997 (Bond et coll., 1998, p. 130) a révélé que les possibilités de formation représentaient, après la sécurité d'emploi elle-même, le facteur prédictif le plus fiable du maintien en poste des travailleurs, qui est lui-même un des principaux prédicateurs de productivité.

Analyse : Il devient de plus en plus évident que l'apprentissage permanent est essentiel dans l'environnement mondial axé sur la technologie dans lequel nous vivons. Mais quel rôle devrait jouer chacun des acteurs concernés (employeurs, travailleurs, syndicats et gouvernement) afin de soutenir l'apprentissage permanent? Les normes du travail peuvent-elles favoriser une orientation davantage centrée sur l'apprentissage?

Comme on le verra à la section 2 qui suit, les groupes de discussion, les entrevues et les consultations menés dans le cadre de cette évaluation ont fait ressortir de nombreuses idées concernant les normes fédérales du travail et les politiques et pratiques favorables à l'apprentissage de même qu'à la famille.

61 Betcherman, Gordon, et coll., « Workplace Training in Canada : New Evidence on Incidence and Impacts », *Canadian Business Economics*, automne 1996, pp. 33 to 50.

2. *Travail, famille, apprentissage et autres enjeux*

Plusieurs constatations utiles sont ressorties des consultations avec les parties prenantes, les entrevues et les groupes de discussion avec les employeurs et les travailleurs menés dans le cadre de cette évaluation. Ces constatations sont rapportées ci-dessous selon les thèmes suivants : évolution des milieux de travail canadiens, équilibre entre la famille et le travail, apprentissage permanent et autres enjeux. Cependant, nous nous pencherons d'abord sur une question plus générale, à savoir si les constatations tirées des groupes de discussion et des entrevues ont validé les résultats des sondages de 1998.

2.1 Validation des résultats de 1998 et autres constatations

Validation des résultats de 1998 : Dans l'ensemble, les constatations des groupes de discussion et des entrevues étaient *très similaires* aux résultats des sondages auprès des employeurs et des travailleurs, qui ont été menés dans le cadre de l'étude d'évaluation de 1998. *Cette similarité s'est signalée de façon générale dans les propos des travailleurs en ce qui concerne l'intensité des changements dans les lieux de travail, la croissance continuelle du travail non conventionnel, l'augmentation des exigences en matière de productivité, et les horaires de travail prolongés (section 2.2); dans les propos des travailleurs concernant les difficultés à équilibrer le travail et la vie de famille (section 2.3) et à concilier travail et apprentissage (section 2.4); ainsi que dans d'autres domaines tels que la sécurité d'emploi du travailleur et la planification de la préretraite (section 2.5).* Les renseignements recueillis au cours de la présente étude valident donc et clarifient les résultats de l'évaluation précédente.

Autres constatations : De plus, de nouveaux renseignements intéressants sont ressortis de façon plus inattendue lors des consultations, des groupes de discussion et des entrevues. Par exemple :

- **Les employeurs** ont mentionné qu'ils aimeraient que la partie III soit plus *souple*, ce qui leur permettrait de prendre des arrangements avec leurs travailleurs ou syndicats afin de mieux répondre aux besoins particuliers de leur type d'entreprise. En d'autres mots, ils aimeraient que l'ensemble des normes du travail soient *moins assujetties* à la réglementation et fassent preuve d'une plus grande souplesse. Plusieurs employeurs ont souligné qu'ils aimeraient *donner davantage leur point de vue* à DRHC en ce qui concerne les normes du travail.

- **Les représentants des syndicats**, par contre, voulaient une *application plus sévère* de la partie III et un meilleur soutien pour les normes minimales, dont les politiques tenant compte de la famille. Un certain nombre de représentants syndicaux voulaient savoir de quelle façon le Programme du travail comptait améliorer la conformité au *Code*,

soutenant que ce besoin devait précéder le besoin en matière d'éducation, de meilleures pratiques, etc. Ils ont de plus fait état des *lacunes* particulières que comportait le *Code*, comme la nécessité d'établir une norme régissant les *pauses pendant le travail*.

- **Les travailleurs** ont mentionné de façon générale qu'ils connaissaient très peu les droits que leur conférait la Partie III. Plusieurs travailleurs ont indiqué que le gouvernement et les employeurs devraient faire plus d'efforts *pour fournir davantage de renseignements directement aux travailleurs* de façon à ce qu'ils puissent mieux comprendre leurs droits. Cette constatation rejoint les résultats du sondage de 1997 concernant le manque d'information des travailleurs au sujet de la partie III et souligne l'importance de l'éducation et de l'information dans la mise en œuvre de la partie III.

CERTAINS COMMENTAIRES DES TRAVAILLEURS ET DES EMPLOYEURS AU SUJET DES CHANGEMENTS DANS LE MONDE DU TRAVAIL

« Le plus grand changement dans le travail est l'augmentation de la vitesse de croisière. »
— Un employé dans la manutention du grain

« Beaucoup de gens doivent aller à l'école pour se maintenir au niveau — ils ont besoin d'en savoir plus, particulièrement en ce qui a trait aux ordinateurs. »
— Un employé d'une entreprise de transport

« En général, les entreprises doivent aujourd'hui en faire plus avec moins de monde, ce qui crée un grand stress pour tout le monde... avoir un certain contrôle est un bon moyen d'alléger le stress et de permettre aux gens d'établir leurs propres objectifs et leurs propres buts. »
— Un employeur d'une institution financière

« Le temps supplémentaire est maintenant chose commune dans notre entreprise. Il n'y a plus d'équipe de softball parce que personne ne peut se présenter aux parties à cause du temps supplémentaire. »
— Un employé d'une société d'État

« Les clients ne prennent pas la réglementation, la fatigue et les conditions routières en considération. Leurs exigences provoquent du stress... Est-ce que je continue à conduire et « j'enfreins le livre » ou j'arrête? Le client veut sa marchandise, la réglementation dit que je dois arrêter. Qui dois-je écouter? »
— Un employé d'une entreprise de transport

« Notre entreprise est de plus en plus concurrentielle... elle exige de plus en plus de mon temps... Mon travail semble très excitant et romantique de l'extérieur — concerts rock, premières de films. J'apprécie ces choses, mais ça devient un emploi de 24 heures sur 24 avec une longue heure de lunch pendant laquelle on dort. »
— Un employé d'une entreprise de communication

« On doit avoir des compétences plus diverses maintenant. Il y a dix ans, on était des techniciens. Aujourd'hui, on doit avoir des compétences en relations publiques et en production en plus d'avoir des compétences de technicien. »
— Un employé d'une entreprise de communication

« Garder ses employés est aussi difficile que d'en trouver de nouveaux. »
— Un employeur d'une compagnie aérienne

« Les changements constants sont bons parce que l'emploi ne devient jamais routinier; il y a constamment un défi à relever. Les employés doivent apprendre de nouveau comment faire leur travail en se servant de nouvelles technologies. »
— Un employé d'une institution financière

« La concurrence a forcé les employeurs à rationaliser leurs activités, ce qui a engendré plus de stress dans le lieu de travail. La rigidité du Code empêche souvent les employeurs ... d'alléger ce stress. »
— Un employeur du secteur financier

« Les changements dans le climat économique ont mis de la pression sur les travailleurs afin qu'ils deviennent plus professionnels, plus créatifs et davantage tournés vers l'avenir sur le plan de leur carrière. »
— Un employeur du secteur de la manutention du grain

2.2 Évolution des milieux de travail canadiens

2.2.1 Aspect du changement

Les propos au sujet des changements dans les lieux de travail à travers le Canada et dans toutes les industries sont revenus souvent dans les groupes de discussion et les entrevues, ce qui valide tout à fait les résultats des sondages de 1998[62]. Les changements mentionnés à la fois par les employeurs et par les travailleurs incluent, par exemple, l'incidence croissante du travail non conventionnel, l'augmentation de la concurrence nationale et internationale, l'augmentation du nombre d'heures de travail, les exigences plus élevées des clients, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, l'augmentation de la mobilité des travailleurs entre les emplois, la rapidité de l'avancement technologique, la pression reliée à l'apprentissage permanent et la diminution de la sécurité d'emploi. Parmi ces changements, l'augmentation de la quantité d'heures de travail représente la plus grande préoccupation des travailleurs. Certains détails sont fournis ci-dessous.

Le travail non conventionnel : Le travail non conventionnel (*à contrat, à domicile, etc.*) est un phénomène qui a connu une croissance rapide. Les pratiques particulières des entreprises illustrent cette croissance. Certaines industries, comme les banques, ont déclaré qu'elles embauchaient aujourd'hui un plus grand nombre de travailleurs à contrat détenant des compétences particulières que par le passé. Des gestionnaires ont fait remarquer que l'augmentation du nombre de personnes travaillant à contrat pouvait être, en partie, attribuée à la flexibilité que le travail à contrat fournit aux travailleurs. Le travail à contrat et les autres régimes de travail non conventionnel ont été plus généralement perçus comme avantageux pour les employeurs, leur permettant notamment de gérer plus efficacement les fluctuations de la demande et les exigences de la clientèle, (voir ci-dessous).

Augmentation de la concurrence et du nombre d'heures de travail : Les travailleurs tout comme les employeurs ont décrit à quel point leur industrie était confrontée à une plus grande concurrence nationale et internationale. Pour certaines entreprises, le fait d'évoluer dans un *marché de plus en plus compétitif* a entraîné une réduction de personnel et exige des heures de travail plus longues de la part de l'employeur afin de « compenser » cette réduction de personnel.

Plusieurs travailleurs ont mentionné qu'ils subissaient une plus grande pression, qu'ils devaient travailler plus rapidement et plus efficacement et que le travail était effectué par un plus petit nombre d'individus que par le passé. Cette *intensification du travail*, relevée à la fois dans les sociétés d'État et dans les entreprises privées (comportant, dans certains cas, des exigences très élevées pour les travailleurs) se traduit même parfois par une augmentation significative de la fréquence déjà élevée du *surtemps chronique*[63].

---

62 Voir DRHC, 1998, pour plus de détails concernant ces résultats.

63 Golden donne un aperçu d'un certain nombre d'enjeux dans l'évaluation du surtemps et de son traitement par rapport au traitement des conditions de travail. Voir Golden, Lonnie, *Family, Friend or Foe: Working Time, Flexibility, and the Fair Labor Standards Act*, Economic Policy Institute, Washington, mars 1997, http://epinet.org.

Plusieurs employeurs ont mis en place des *politiques flexibles et de soutien* afin de contrebalancer les pressions mentionnées précédemment, mais ces pratiques ne sont pas très largement répandues. Ces politiques obtiennent l'appui des gestionnaires et des travailleurs dans les lieux de travail où elles ont été mises en place. De telles politiques sont appréciées par les travailleurs, et les employeurs ont déclaré qu'elles étaient économiquement avantageuses (taux d'absentéisme moins élevé, satisfaction des travailleurs et productivité accrues, etc.).

Exigences de la clientèle : Les participants aux groupes de discussion ont fait remarquer que le fait que les attentes des clients à l'égard des produits et services étaient beaucoup plus élevées aujourd'hui que par le passé représentait un de principaux facteurs contribuant à l'intensification du travail. Ces attentes augmentent le stress chez les travailleurs. Un travailleur a expliqué, par exemple, que « travailler de 9 à 5 n'est plus la norme. De nos jours, les gens travaillent de nuit, dans des équipes de relève, la fin de semaine, à temps partiel, à contrat ». Ces types d'horaires sont devenus nécessaires afin de répondre aux exigences de la clientèle, qui souhaite obtenir un service de meilleure qualité. Les travailleurs ont précisé qu'ils se sentaient davantage responsables de satisfaire les exigences de la clientèle.

Augmentation de la mobilité d'emploi : Les attentes à l'égard d'une relation à long terme entre employeurs et travailleurs, typiques dans le passé, ont été largement perçues, dans la plupart des groupes de discussion, comme inexistantes ou tout au plus incertaines dans les lieux de travail d'aujourd'hui. Des travailleurs de toutes les industries ont déclaré qu'en général, les employeurs ne s'attendaient plus à une loyauté « à vie » de la part de leurs employés, et qu'ils n'étaient pas en mesure de garantir la leur. Ce phénomène crée des dilemmes dans plusieurs lieux de travail, notamment quand l'objectif logique qui consiste à conserver les bons travailleurs le plus longtemps possible est diamétralement opposé à la pratique qui consiste à avoir recours à des travailleurs contractuels. Certaines répercussions négatives ont été observées à cet égard.

Les travailleurs du secteur financier, par exemple, ont signalé que les banques perdaient souvent des travailleurs expérimentés dans le roulement de personnel existant dans leur lieu de travail, en raison de l'aspect temporaire des relations entre l'employeur et le travailleur. Comme l'a fait remarquer un employé de banque : « Cette utilisation est bien réelle, malgré le fait que l'expérience est le moteur de l'entreprise. Les employés expérimentés ont établi des contacts et acquis des connaissances au cours des années passées dans l'entreprise ».

Peu importe le régime de travail particulier adopté par l'employeur et le travailleur, peu de travailleurs — qu'ils soient contractuels ou qu'ils occupent un emploi plus conventionnel — croyaient qu'ils travailleraient dans la même entreprise pour le reste de leur vie.

Les travailleurs ont aussi discuté du dilemme qui se présente lorsqu'ils sont encouragés à prendre des cours afin d'acquérir les compétences nécessaires pour maintenir leur entreprise concurrentielle. En agissant de la sorte, l'entreprise peut aussi les encourager

indirectement à changer d'emploi. Dotés d'un plus grand nombre de compétences et d'une plus grande expérience, les employés peuvent être en mesure d'obtenir des emplois plus intéressants ailleurs, et le fait d'encourager la formation peut donc provoquer des effets « négatifs » pour les employeurs. Comme l'a mentionné un participant à un groupe de discussion : « Les employeurs veulent promouvoir l'idée que les gens sont responsables de maintenir leur employabilité sur le marché du travail, mais ils veulent aussi conserver leurs travailleurs ».

Pénurie de main-d'œuvre qualifiée : Dans plusieurs industries comme les banques, la manutention du grain et les industries de haute technologie, les employeurs et les travailleurs ont discuté de la question du manque de main-d'œuvre qualifiée. Les travailleurs ont mentionné qu'en raison de cette pénurie, les entreprises faisaient plus d'efforts pour rendre leurs employés heureux. Dans une entreprise, par exemple, un participant au groupe de discussion a mentionné que la devise de l'entreprise était « Nous ne sommes rien sans nos employés » et que « ce n'était pas le cas il y a dix ans ». L'entreprise est aujourd'hui davantage intéressée à demander l'opinion de ses travailleurs et prend l'habitude de les consulter. Dans l'industrie du grain, un employeur a déclaré : « Nous faisons des pieds et des mains pour garder nos bons employés. Ils sont en demande partout. Il y a une très grande demande pour les jeunes diplômés ». Ceci signifie souvent que les plus grandes entreprises investissent beaucoup dans la formation de leurs travailleurs de façon à demeurer concurrentielles.

Avancement technologique : L'avancement technologique est aussi perçu comme un de principaux facteurs ajoutant du stress dans le lieu de travail. Les commentaires typiques exprimés par les travailleurs dans les groupes de discussion sont à l'effet que : « Il y a eu plus de changements au cours des dix dernières années que dans la décennie précédente » et « La seule constante dans notre entreprise est le changement… »

L'apprentissage permanent est devenu essentiel aux travailleurs : La nouvelle technologie et l'avancement dans ce domaine ainsi que l'augmentation de la concurrence des marchés mondiaux obligent maintenant le travailleur à apprendre et à améliorer continuellement ses compétences. Ce commentaire a été émis dans plusieurs groupes de discussion. Autrement dit, les lieux de travail exigent aujourd'hui de la part du travailleur des compétences plus diverses que par le passé. Les gens doivent se perfectionner afin d'utiliser efficacement une technologie et des logiciels en constante évolution, de sorte que l'apprentissage permanent devient essentiel aux travailleurs.

Le fait que les descriptions d'emploi ne sont plus définies de la même façon qu'avant reflète les changements provoqués par le besoin d'apprentissage permanent. Au cours d'un groupe de discussion dans une entreprise de communication en Ontario, les travailleurs ont souligné que leurs rôles comprenaient maintenant un noyau de responsabilités définies de façon plutôt large ainsi que la mention « toute autre tâche nécessitant d'être effectuée ». Des travailleurs de plusieurs groupes de discussion ont

mentionné que leurs employeurs s'attendaient, de cette façon, à les rendre plus « polyvalents »[64].

Ces attentes à l'égard de la capacité du travailleur à remplir des tâches multiples et à être polyvalent ont été rapportées dans plusieurs groupes de discussion. Un travailleur d'une entreprise de communication dans les Prairies, par exemple, a expliqué de quelle façon les employeurs confiaient aux travailleurs la responsabilité de mettre en œuvre les « bonnes idées » qu'ils proposaient peu importe si ces travailleurs possédaient la formation académique ou les compétences requises pour le faire. Encore une fois, de telles attentes exigent de la part du travailleur un apprentissage continuel, lequel devient impératif même pour conserver son emploi.

Plusieurs travailleurs des groupes de discussion ont affirmé qu'ils suivaient activement des cours *pour s'assurer de pouvoir conserver leur emploi*. Il a aussi été noté que les nouveaux employés faisaient leur entrée dans le lieu de travail avec une attitude et des qualifications différentes. Souvent, ceux-ci possèdent déjà les qualifications et les titres qu'on encourage les autres travailleurs à obtenir. Ces travailleurs déjà en poste sentent donc que le fait de prendre des cours constitue un moyen d'augmenter leur propre sécurité d'emploi et d'éviter que leurs compétences ne deviennent dépassées.

Analyse : Les groupes de discussion et les entrevues ont fait ressortir l'importance *des valeurs et d'une culture d'entreprise* répondant efficacement au travail non conventionnel et aux pressions du travail. De plus, plusieurs personnes ont mentionné que les exigences en matière de flexibilité dans le lieu de travail avaient besoin d'être intégrés dans un *Code* plus souple. À cet égard, les employeurs tout comme les travailleurs ont fait valoir qu'il était important que le gouvernement fournisse de l'information, diffuse les meilleures pratiques et exerce un leadership dans ce domaine.

2.2.2 Variantes en fonction de différentes entreprises

Variantes dans les groupes de discussion et les entrevues : Comme on l'a vu précédemment, le taux de changements dans les lieux de travail canadiens est substantiel et touche tous les types de lieux de travail, petits et grands, syndiqués et non syndiqués, de toutes les industries. Ainsi, les efforts exigés en heures supplémentaires ou au moment opportun afin de respecter les échéances ont été observés dans tous les types de lieux de travail : sociétés d'État, banques, stations de radio, etc.

Dans tous ces types de lieux de travail, la pression de la concurrence, les échéanciers, le surtemps et le besoin en matière d'apprentissage touchent autant les travailleurs que les employeurs. La plus importante différence signalée est le fait que les plus petites

64 Une telle polyvalence a été perçue comme profitant à la fois aux employeurs et aux travailleurs. Dans une entreprise de communication, par exemple, les travailleurs étaient encouragés à apprendre et à développer des compétences relatives à d'autres emplois reliés ou non à leur emploi actuel. Les travailleurs ont rapporté que cette polyvalence leur fournissait une plus grande sécurité d'emploi dans une industrie où les emplois sont souvent coupés en raison de l'avancement technologique. Ils ont aussi indiqué que la polyvalence diminuait le stress éprouvé lorsqu'ils avaient besoin d'un congé d'urgence parce qu'il y avait toujours un remplaçant disponible.

entreprises ont tendance à éprouver un peu plus de difficulté à répondre à ces besoins en raison du personnel restreint et du peu de ressources.

Preuves tirées des sondages concernant les variantes entre les lieux de travail : Pour être en mesure de généraliser les constatations des groupes de discussion et des entrevues, nous avons aussi révisé certaines données des sondages de 1998. Dans l'ensemble, ces résultats correspondaient aux résultats des groupes de discussion et des entrevues : les phénomènes tels que le travail à domicile, le travail à contrat et le temps supplémentaire régulier ont été rapportés dans tous les types de lieux de travail, petits, grands, syndiqués et non syndiqués. Parmi les données du sondage, la seule variante systémique ayant été observée concernait la taille de l'entreprise : les grandes entreprises sont plus susceptibles d'avoir recours au travail à domicile. Cependant, quelques variantes dans le type de caractéristiques non conventionnelles ou changeantes du lieu de travail ont été relevées selon les secteurs d'affaires : les sociétés d'État et les entreprises du secteur des communications avaient plus tendance à offrir du travail à domicile; les banques avaient plus tendance à avoir recours à des travailleurs contractuels; et les entreprises de transport routier avaient plus tendance à exiger des heures supplémentaires et des voyages à l'extérieur.

Certaines de ces caractéristiques du travail, qui reflètent la façon dont les lieux de travail tentent de répondre aux besoins des travailleurs, représentent différents défis. Les grandes entreprises, par exemple, semblaient être plus en mesure de permettre le travail à domicile. Mais certaines industries étaient aussi confrontées à des difficultés diverses faisant obstacle à une plus grande flexibilité dans le travail et à une réponse aux besoins familiaux. Ces difficultés ont été perçues comme étant particulièrement importantes dans les industries exigeant des déplacements loin de la famille (transport routier, aérien et ferroviaire) ou dans les entreprises en activité 24 heures par jour.

2.2.3 *Conclusions en ce qui concerne l'évolution des lieux de travail*

Les changements considérables qui sont survenus dans les lieux de travail canadiens au cours de dernières années (intensification du travail, augmentation des heures de travail, avancement technologique, attentes plus élevées en ce qui concerne la mobilité d'emploi et pressions reliées à l'apprentissage) ont été mentionnés par les travailleurs et les employeurs de tous les secteurs d'industrie et de toutes les régions du pays.

De plus, les travailleurs tout autant que les employeurs ont relevé les avantages que procure le fait de contrebalancer ces types de changements par des politiques de soutien du lieu de travail comme, par exemple, une flexibilité accrue, la possibilité d'obtenir des congés en rémunération des heures supplémentaires, etc.

L'analyse des données du sondage de 1998[65] a révélé que relativement peu d'employeurs canadiens des secteurs fédéraux avaient mis en place de telles politiques flexibles[66].

65 Voir DRHC, Étape II de l'Évaluation des normes fédérales du travail, annexes statistiques.

66 Voir l'annexe C, section C.1, pour plus de détails.

Pourtant, les résultats portent à croire que si la mise en œuvre de ces politiques était plus répandue, on pourrait en tirer des avantages économiques importants.

Dans l'ensemble, les résultats des groupes de discussion et des entrevues de 1999 confirment les résultats des sondages effectués antérieurement. Ils démontrent qu'il y a eu des changements considérables dans les lieux de travail; que les nouvelles méthodes de faire des affaires sont chose commune; que des pressions telles que l'intensification du travail et le surtemps chronique sont répandues et vont en augmentant; et que ces changements posent des défis importants, tant aux travailleurs qu'aux employeurs. Les résultats font aussi état d'une panoplie d'avantages économiques possibles pour les entreprises si ces aspects des conditions de travail étaient améliorés.

CERTAINS COMMENTAIRES DES TRAVAILLEURS ET DES EMPLOYEURS AU SUJET DE L'ÉQUILIBRE ENTRE LE TRAVAIL ET LA FAMILLE

« Les chauffeurs n'ont aucune vie sociale, aucune garantie d'être à la maison à aucun moment précis. On doit continuer à conduire... On peut être parti pendant deux semaines, être une journée à la maison et repartir pour 3 semaines. On peut avoir quelques jours de congé, mais se trouver à New-York à ce moment-là. Ça ne fait pas grand bien à la famille. »
— Un employé d'une entreprise de camionnage

« Ils font des heures supplémentaires lorsqu'ils en ont besoin et, lorsqu'il y a moins de travail, ils prennent congé et vont à la chasse. Ils font le travail. Ils sont intelligents et travaillants — ils n'ont pas besoin de cadrans de pointage. »
— Un employeur du secteur de la manutention du grain

« Les horaires flexibles n'ont pas de répercussions importantes sur le lieu de travail mais des répercussions majeures sur la vie familiale. »
— Un employeur d'une société d'État

« Je vois des jeunes couples avec des enfants qui s'épuisent. Je ne sais pas comment ils font. Ils arrivent à la maison et mettent les enfants au lit et le lendemain, ça recommence de nouveau. Je perçois le stress chez ces gens. Tout ce qu'ils essaient de faire est de vivre et de donner une bonne vie à leurs enfants. »
— Un employé du secteur des télécommunications

« Les politiques et pratiques favorables à la famille sont mises en application lorsque c'est possible, mais les heures fixes et le travail par roulement sont dictés par la nature même de l'entreprise (transport aérien). »
— Un employeur d'une société d'État

« L'ambiance familiale dans l'entreprise est IMPORTANTE. Si l'entreprise fait preuve de considération envers ses employés, elle aura une équipe plus unie et plus productive. »
— Un employé du secteur des transports

« On doit habituellement mettre 12 heures de travail pour une émission de radio de trois heures. C'est la nature de l'entreprise... Nous ressentons tous la pression d'en faire plus. Il y a toujours des gens derrière qui n'attendent qu'une chance. »
— Un employé du secteur de la radiodiffusion

« Le stress provient aussi de facteurs extérieurs au travail. Le fait qu'il y a des gens qui disposent de deux revenus, que ton conjoint doit peut-être cumuler deux emplois à temps partiel ajoutent de la pression. »
— Un employé d'une société d'État

« Dans un petit milieu de travail... les meilleures politiques et pratiques sont celles qui sont établies dans un respect mutuel entre l'employeur et l'employé... une compréhension mutuelle de la part de l'employeur et des employés des besoins de chacun. »
— Un employeur du secteur du transport

« Un employé ne peut pas conclure une entente avec la direction qui puisse correspondre à son style de vie, comme de travailler 50 heures une semaine et 30 heures la semaine suivante parce que le Code du travail ne le permet pas. En tant qu'employé connaissant ma vie familiale, je devrais pouvoir prendre moi-même cette décision. Je préférerais avoir un après-midi de congé pour aller voir la pièce de théâtre de mes enfants à l'école et travailler un peu plus la semaine suivante ou précédente pour rattraper ce congé. »
— Un employé du secteur des communications

« Le défi de toute entreprise est de faire en sorte que son personnel de supervision comprenne bien les politiques de l'entreprise dans ce domaine et ses propres rôles et responsabilités afin d'assurer que ces politiques ne soient pas compromises par les pressions du travail. »
— Un employeur du secteur des transports de la marchandise

2.3 Équilibre entre la famille et le travail

L'équilibre entre la famille et le travail, un défi de taille pour les travailleurs canadiens : De nos jours, la nécessité d'équilibrer le travail et la vie familiale est, tel qu'il a été mentionné à la section 1, un des défis les plus importants auxquels font face les travailleurs et les employeurs des lieux de travail. Cet enjeu est ressorti dans les sondages de 1998 auprès des travailleurs et dans l'examen de la documentation effectué dans le cadre de la présente étude d'évaluation. *Cette considération a aussi été fortement réaffirmée par les travailleurs lors des groupes de discussion de 1999.* Les travailleurs ont décrit les pressions exercées sur leur vie personnelle, incluant le fait de devoir jongler entre le travail et les exigences du rôle de parent ou la nécessité de prendre soin de parents âgés.

Des travailleurs ont fait état des difficultés courantes, comme « arriver chaque soir à la garderie avant l'heure de fermeture », « arriver à la maison à temps pour préparer le souper », etc. D'autres avaient besoin d'ajuster leur horaire de travail de façon à ce que leurs enfants plus âgés puissent emprunter la voiture pour se rendre à des activités scolaires, etc. Les travailleurs dont la culture était autre que chrétienne ou européenne ont déclaré qu'ils trouvaient parfois difficile de respecter les fêtes religieuses ou culturelles qui sont importantes pour leur famille. Ces différentes pressions, ajoutées au fait que plusieurs entreprises ont des heures d'exploitation dépassant le 9 à 5 du lundi au vendredi, ont été considérées par les travailleurs comme créant un besoin croissant en matière de flexibilité dans le lieu de travail.

Les caractéristiques démographiques soulignent aussi l'importance de ces besoins. Les gestionnaires et les employés des banques, par exemple, ont mentionné que 65 p. 100 de la main-d'œuvre du secteur financier était composée de femmes comparativement à une moyenne nationale de 45 p. 100. Les gestionnaires des banques ont de plus fait remarquer que 68 p. 100 des employés de leur secteur avaient une famille à la maison et que 40 p. 100 d'entre eux devaient aussi prendre soin de parents âgés et ou d'enfants.

2.3.1 Mesures tenant compte de la famille : Que font les employeurs?

Plusieurs entreprises offrent une série de politiques tenant compte de la famille : *Tout en démontrant que les travailleurs éprouvaient de nombreux problèmes à équilibrer le travail et la famille, les sondages de l'évaluation de 1998 indiquaient aussi que plusieurs employeurs avaient déjà des politiques et des pratiques tenant compte de la famille.* Les résultats des groupes de discussion et des entrevues ont réitéré ce fait en indiquant que plusieurs employeurs offraient *déjà* un milieu de travail favorable à la vie de famille. Les sondages de 1998 ont révélé qu'environ 20 à 40 p. 100 des employeurs des secteurs fédéraux mettaient à la disposition de certains ou de tous les employés des mesures favorables à la famille[67].

---

67 Des détails supplémentaires sont fournis à l'annexe C, section C.2.

Dans plusieurs cas, le but de ces politiques ou pratiques est de rendre le lieu de travail plus sain et plus flexible. Les travailleurs ont généralement plus de contrôle sur le moment, le lieu et la façon dont leur travail est effectué. Dans une grande banque nationale par exemple, les gestionnaires ont déclaré que 18 p. 100 de leurs employés travaillaient à temps partiel; 9 p. 100 avaient des horaires flexibles; 2 p. 100 avaient une semaine de travail comprimée; 2 p. 100 effectuaient du télétravail; et, 2 p. 100 partageaient un poste avec un autre employé.

De plus, des participants de tous les groupes de discussion dans le secteur financier ont expliqué qu'il était plus fréquent de nos jours de voir des employés travailler à domicile une journée par semaine, travailler quatre jours sur cinq ou neuf jours sur dix, effectuer du télétravail à partir d'une autre province ou d'un autre continent, arriver plus tôt et repartir plus tôt, etc. Les travailleurs ont déclaré que de telles politiques produisaient un degré de satisfaction plus élevé, une diminution du stress et une plus grande productivité. D'autre types de politiques tenant compte de la famille ont été signalées dans différents secteurs. Les groupes de discussion et les entrevues ont fait ressortir divers moyens utilisés par les employeurs pour favoriser l'harmonisation de la vie de famille et du travail. Une grande diversité de pratiques ont été mentionnées par les employeurs[68] :

- « Chacun de nos employés obtient quatre jours de « congés familiaux » par année pour s'occuper des questions familiales. Ces congés ne peuvent être cumulés. Cependant, dans un cas d'urgence particulier, il est possible d'utiliser un congé du trimestre suivant en prenant une entente avec le superviseur. » (transport de l'eau).

- « Les « congés familiaux » ne font pas partie de la convention collective, mais les « congés de maladie » (sans certificat médical) en font partie et ils sont cumulatifs. La convention comprend aussi un congé spécial de deux heures pour les rendez-vous chez le médecin. » (secteur des transports, transport de l'eau).

- « Les congés non rémunérés sont autorisés pour *tout* genre de raisons, particulièrement pour les urgences familiales. Ceci n'est pas écrit dans les politiques de l'entreprise, mais nous préférons offrir des congés que d'avoir des employés préoccupés par leurs problèmes lorsqu'ils sont au travail et risquer de compromettre la sécurité. » (entreprise de transport routier).

- « Il y a beaucoup de flexibilité dans notre lieu de travail, mais celle-ci fonctionne dans les deux sens. Lorsque des employés sont à la maison pour des raisons personnelles, les autres n'hésitent pas à leur téléphoner pour leur poser des questions. » (secteur des communications).

---

68 Par exemple, plusieurs employeurs offrent à leurs travailleurs la possibilité de prendre des congés pour la garde des enfants, des congés parentaux, des congés pour responsabilités ou besoins familiaux, et des congés pour prendre soin de parents âgés. De plus, plusieurs employeurs offrent des programmes confidentiels de soutien à l'employé, incluant des services d'orientation personnelle, de consultation financière et de consultation juridique afin d'aider les travailleurs à équilibrer leur travail et leur vie personnelle. D'autres employeurs ont mis en place une plus large gamme de politiques tenant compte de la famille, dont des congés pour raisons personnelles, des congés de décès et des congés religieux.

- « La maison mère dispose d'une ligne d'aide *confidentielle* sans frais pour les employés éprouvant des problèmes familiaux (stress, soin de parents âgés, finances, etc.). » (manutention du grain).

- « Notre entreprise offre des heures de travail flexibles (chaque employé peut bénéficier d'un vendredi de congé à toutes les trois semaines s'il travaille l'équivalent en heures supplémentaires pendant ces trois semaines), des congés autorisés et un programme d'aide aux employés confidentiel pour les travailleurs éprouvant des problèmes personnels. » (secteur des transports).

- « Les congés familiaux font fureur — nous fonctionnons de cette façon depuis des années. Discrétion de la part de la direction. C'est comme ça depuis que j'ai commencé à travailler ici, il y a 22 ans. Vos enfants sont malades? Rentrez à la maison. » (manutention du grain).

Dans plusieurs lieux de travail, les gestionnaires laissent les employés établir eux-mêmes l'horaire qui répond le mieux à leurs engagements familiaux. Une autre formule de travail innovatrice mentionnée dans un groupe de discussion fonctionne à partir d'un partage de poste : un employé approchant de la retraite travaille pendant la période estivale, alors qu'une autre personne (qui a davantage besoin de prendre soin des enfants) travaille pendant les mois d'hiver. Cet arrangement permet à l'employé approchant de la retraite de séjourner en Floride à chaque hiver et au parent de passer les mois d'été avec ses enfants.

Cependant, plusieurs entreprises n'ont que peu ou pas du tout de politiques tenant compte de la famille : Il est important de souligner que *ce ne sont pas toutes les entreprises* qui mettent en place des politiques tenant compte de la famille, comme celles mentionnées ci-dessus. Plusieurs d'entre elles ont très peu de politiques favorables à la famille, sinon aucune. En fait, c'est le cas de la majorité des entreprises. Dans certains lieux de travail, les employeurs ne sont tout simplement pas sensibles aux besoins familiaux. Dans d'autres lieux de travail comme, par exemple, ceux de l'industrie du transport, les politiques telles que les horaires flexibles peuvent être plus difficiles à mettre en place[69].

Pourquoi certaines entreprises sont-elles plus réceptives aux besoins familiaux? Les résultats des groupes de discussion montrent que le *secteur industriel* est un facteur déterminant de la présence de politiques tenant compte de la famille. Les entreprises où se fait du travail de « bureau » sont généralement plus en mesure de fournir facilement des politiques tenant compte de la famille. Dans d'autres secteurs, la nature même du travail — particulièrement en ce qui concerne sa relation avec le temps — rend plus difficile la mise en place d'horaires flexibles. C'est le cas, par exemple, des entreprises de télédiffusion et de radiodiffusion qui sont contraintes par la nécessité de « diffuser les nouvelles … au moment où elles arrivent », des compagnies aériennes et ferroviaires qui

69 Malgré ces difficultés, l'aménagement d'horaires ou de quarts de travail répondant le mieux aux besoins des employés est possible et encouragé dans plusieurs de ces entreprises.

doivent fonctionner selon des horaires fixes de la poste où le courrier doit être livré peu importe le volume imprévisible circulant à chaque jour.

La *taille de l'entreprise* a aussi été mentionnée dans les groupes de discussion comme ayant un certain effet sur la façon dont les politiques tenant compte de la famille peuvent être observées et dans quelle mesure. Les plus petites entreprises sont confrontées à des difficultés supplémentaires parce que les travailleurs ont habituellement des tâches et des responsabilités très spécifiques qui peuvent difficilement être remplies ou partagées par une autre personne. Ces lieux de travail doivent donc être plus créatifs dans leur recherche de solutions aux problèmes que pose l'équilibre entre le travail et la vie familiale.

De façon générale, les résultats des groupes de discussion ont révélé que la *présence d'un syndicat* dans le lieu de travail avait des répercussions variables. Alors que dans certains cas, le syndicat soutenait ces politiques, produisant ainsi un plus large éventail de politiques tenant compte de la famille ou de politiques obtenant l'appui de tous les acteurs du lieu de travail, dans d'autres cas, il était évident que le syndicat ou sa direction n'avait aucun intérêt envers ces caractéristiques du lieu de travail ou était contre ce type de politiques et de pratiques. Dans certains cas, par exemple, il est ressorti que le syndicat percevait le partage de poste comme négatif, comme un moyen de réduire le nombre de postes à temps plein. Finalement, les résultats semblent indiquer que le fait d'être syndiqué n'a pas de répercussions générales majeures sur la présence de politiques tenant compte de la famille[70].

La documentation tend à appuyer en partie les résultats présentés ci-dessus concernant la taille de l'entreprise. Par exemple, la recherche menée par Galinsky, Hughes et David a relevé plusieurs caractéristiques permettant de prédire la présence de politiques tenant compte de la famille[71]. Elle indique, par exemple, que plus l'entreprise est grande, plus il y a de chances que des politiques et des pratiques tenant compte de la famille soient établies. Cette recherche révèle aussi que les politiques favorables à la famille sont plus présentes dans les lieux de travail syndiqués, un résultat qui ne s'est pas manifesté clairement dans nos groupes de discussion mais qui a fait une modeste apparition dans les sondages de l'évaluation de 1998.

Les industries comme les banques, l'assurance, la technologie, les soins de santé et d'autres industries de services ont aussi été mentionnées par Galinsky et coll. comme ayant relativement plus de politiques et de pratiques tenant compte de la famille. L'âge de la main-d'œuvre, la proportion d'employées et le fait que l'entreprise soit syndiquée ou non ont tous été des facteurs prédictifs de la présence de politiques tenant compte de la famille.

---

70 Les politiques flexibles, les politiques tenant compte de la famille, etc. ont souvent été rapportées comme étant un terrain de discorde entre les employeurs et les syndicats, les premiers souhaitant les utiliser pour motiver les travailleurs performants alors que les syndicats voulaient en uniformiser l'accès à *tous* les travailleurs.

71 Galinsky, Ellen, Diane Hughes, et Judy David. « Trends in Corporate Family Supportive Policies », dans *Corporations, Businesses and Families*, édité par Roma S. Hanks, Marvin B. Sussman, the Haworth Press, New York, 1990, pp. 85-88.

Plus l'entreprise est rentable, plus elle est susceptible d'être favorable à la famille[72]. Le style de gestion et les valeurs sont aussi perçus comme des facteurs importants dans la documentation : « Les cadres les plus susceptibles d'être responsables de la création de programmes famille/travail étaient [des femmes] jeunes ayant un esprit d'entreprise » qui percevaient l'investissement dans le capital humain comme une valeur ajoutée « pour une rentabilité à long terme ».

Même en examinant séparément les résultats des groupes de discussion avec les petites entreprises non syndiquées, seule la taille de l'entreprise est ressortie comme un facteur faisant obstacle aux politiques tenant compte de la famille. Étant donné que les résultats des groupes de discussion concernant les syndicats n'étaient pas clairs, nous ferons davantage référence, ci-dessous, aux sondages de l'évaluation de 1998 pour valider ces résultats.

2.3.2 Preuves tirées des sondages concernant les politiques tenant compte de la famille dans les différentes entreprises

Une comparaison entre l'éclairage fourni par les groupes de discussion et ce qu'ont révélé les sondages des employeurs et des travailleurs de 1998 s'avère utile pour valider les résultats précédents. Comme on le mentionnera plus loin, les résultats des sondages de l'évaluation de 1998 fournissent des visions relativement similaires à celles des groupes de discussion au sujet des répercussions de certaines caractéristiques des lieux de travail. Les sondages ont révélé que les entreprises de grande taille et syndiquées étaient un peu plus susceptibles d'avoir des politiques visant à harmoniser le travail et la vie de famille, mais que cette relation était faible[73].

Dans l'ensemble, les sondages démontrent que les principales caractéristiques des lieux de travail n'ont que peu d'incidence sur le succès remporté par les entreprises pour ce qui est d'harmoniser le travail et la famille. Dans les sondages de 1998, plusieurs questions importantes ont été posées aux travailleurs afin d'évaluer la mesure dans laquelle le travail diminuait la qualité de la vie familiale ou représentait une source de problèmes pour la famille.

Une analyse multidimensionnelle de ces données a révélé que peu de caractéristiques des lieux de travail étaient étroitement liées à la qualité de la vie familiale. En examinant d'autres facteurs, seules *les heures de travail prolongées* se sont avérées fortement reliées à une vie familiale de faible qualité, sans effets indépendants reliés au genre d'entreprise[74].

---

72 Les chercheurs ont indiqué qu'il était nécessaire d'effectuer une recherche plus approfondie sur la causalité : « Nous ne savons pas dans quelle mesure l'absence de contraintes monétaires permet aux entreprises les plus rentables d'investir dans les initiatives travail/famille ou dans quelle mesure de telles initiatives ont mené à une meilleure santé financière », Ibid, [traduction libre].

73 Données provenant des analyses non publiées des sondages de l'évaluation de 1998.

74 Le fait d'effectuer du *travail par roulement* était aussi relié à des déséquilibres entre la famille et le travail. (Voir DRHC, 1998.) De nouvelles analyses des données des sondages de 1998, évaluant le secteur d'industrie de même que la taille ou la présence d'un syndicat au moyen de régressions distinctes, ont fourni les mêmes résultats.

Bien que des différences importantes existent d'un lieu de travail à l'autre, le degré de conflits entre la famille et le travail était très similaire dans les différents secteurs examinés, incluant les banques, les sociétés d'État, le camionnage, les communications, les entreprises syndiquées et non syndiquées, les petites, moyennes et grandes entreprises et ainsi de suite. Ces résultats laissent voir qu'il y a, dans chaque secteur, des entreprises qui, pour une raison ou une autre, innovent et réussissent à répondre aux besoins des travailleurs, alors que d'autres entreprises offrent une piètre performance en ce qui concerne l'harmonisation du travail et de la famille.

2.3.3 Conclusions en ce qui concerne les politiques tenant compte de la famille

Des répercussions positives des politiques et des pratiques tenant compte de la famille ont été relevées dans les groupes de discussion de tous les secteurs industriels et de toutes les régions du pays. Les participants aux groupes de discussion s'entendent généralement sur le fait que le taux d'absentéisme est plus faible lorsque des politiques flexibles et tenant compte de la famille sont mises en place, et sur le fait que le personnel est plus productif dans son travail et plus susceptible de rester dans l'entreprise lorsqu'il est satisfait et moins stressé. Plusieurs employeurs reconnaissent ces faits, mais il est important de signaler que ce n'est pas toujours le cas. *Aucune répercussion ou différence majeure n'a été observée en fonction de différents types d'entreprises, c'est-à-dire les entreprises plus grandes ou syndiquées comparativement aux entreprises plus petites ou non syndiquées.*

Les résultats de l'étude d'évaluation de 1999 confirment les résultats des évaluations de 1997 et 1998, en démontrant que les régimes de travail flexibles et favorables à la famille aident les entreprises à augmenter le degré de satisfaction et la productivité de leur personnel. Les régimes de travail flexibles sont généralement apparus comme ayant d'importantes répercussions sur la vie familiale et sont perçus, tant par les travailleurs que par les employeurs, comme étant avantageux pour l'entreprise.

Ces répercussions des politiques tenant compte de la famille ne doivent pas être évaluées seulement en fonction des effets positifs sur les individus et leur famille mais aussi en fonction des avantages économiques mentionnés par les travailleurs dans les groupes de discussion et par les employeurs lors des entrevues.

Les politiques tenant compte de la famille sont largement perçues comme réduisant le stress, augmentant le degré de satisfaction, le maintien en poste et la productivité des travailleurs et, donc, comme ayant des effets sur les profits de l'entreprise. À la lumière des évaluations approximatives qui situent les coûts des conflits travail/famille à des milliards de dollars par année pour l'économie canadienne (Duxbury, et coll., 1992b), ces résultats font apparaître les politiques favorables à la famille comme un avantage évident pour la société canadienne dans son ensemble.

CERTAINS COMMENTAIRES DES TRAVAILLEURS ET DES EMPLOYEURS EN CE QUI CONCERNE L'APPRENTISSAGE ET LE TRAVAIL

« Je suis des cours pour prendre ma carrière en main. »
— Un employé du secteur du transport aérien

« Je n'ai pas les moyens de prendre congé pour suivre des cours. »
— Un employé d'une entreprise de camionnage

« Les employés ont besoin de compétences plus diverses aujourd'hui que dans le passé. L'apprentissage est un processus continu et les gens doivent recevoir de la formation pour être au courant des changements, que cette formation soit assumée par l'employé ou par l'employeur. À cet égard, des crédits d'impôt pourraient inciter les entreprises à acquitter la facture et à soulager de ce fardeau les employés qui paient de leurs propres poches. »
— Un employeur du secteur des communications

« L'apprentissage permanent n'a pas nécessairement apaisé le sentiment d'insécurité vis-à-vis l'emploi. Sa philosophie est de procurer aux employés une solution de rechange aux problèmes : s'ils ne peuvent obtenir une sécurité d'emploi, ils vont au moins avoir la chance d'améliorer leurs compétences en cours d'emploi. »
— Un employeur du secteur financier

« L'apprentissage permanent est très important pour les employeurs. La concurrence a entraîné des fusions, des acquisitions, des unifications, des diversifications, du développement et l'application de nouvelles technologies, ainsi que des nouvelles structures de terminaux, ce qui, en retour, a provoqué une pénurie de main-d'œuvre qualifiée et une plus forte demande de professionnels. Les employeurs doivent et s'attendent à former leurs employés et à soutenir les programmes de formation. C'est une question de survie. »
— Un employeur du secteur de la manutention du grain

« L'apprentissage permanent rend le personnel plus efficace et plus satisfait. »
— Un employé d'une société d'État

« Dans un avenir rapproché, il y aura des changements technologiques considérables dans la gestion des systèmes et de nombreux cours de formation sont à prévoir. »
— Un employé du secteur des transports

« Si le gouvernement croyait vraiment au soutien et à la promotion de l'apprentissage permanent, il accréditerait et paierait ou partagerait les coûts de la formation ou fournirait aux employeurs et aux employés en général des incitatifs financiers pour défrayer les coûts et encourager l'apprentissage. »
— Un employeur du secteur financier

[L'entreprise perçoit l'apprentissage permanent] « comme un moyen d'encourager la loyauté de l'employé en lui démontrant l'engagement de l'entreprise et [nous croyons] que cela mène à une productivité et une efficacité plus élevées. »
— Un employeur du secteur des communications

« De nos jours, les attentes sont différentes dans le lieu de travail. Les employés assument une plus grande responsabilité à l'égard de leurs besoins professionnels, mais ils s'attendent en même temps à ce que l'entreprise fournisse une structure de formation ou d'encouragement à la formation. [L'entreprise le fait] parce qu'elle veut conserver ses employés pendant longtemps. »
— Un employeur d'une entreprise de transport de la marchandise

2.4 Apprentissage permanent et travail

Les sondages de l'évaluation de 1998 ont révélé que bien que des caractéristiques du lieu de travail, comme les heures de travail prolongées rendent bien souvent la formation plus difficile, plusieurs entreprises fournissent un soutien important et efficace non seulement à la formation reliée à l'emploi mais aussi à l'apprentissage à l'extérieur de l'emploi. Les commentaires recueillis dans les groupes de discussion de l'évaluation de 1999 soulignent davantage cette constatation.

2.4.1 Enjeux reliés à l'apprentissage permanent

L'importance des préoccupations envers l'apprentissage : Les employeurs tout autant que les travailleurs étaient grandement préoccupés par les besoins en matière d'apprentissage permanent. Dans certains lieux de travail, on appuyait l'apprentissage, mais à l'intérieur d'une perspective plutôt étroite : seul l'apprentissage directement relié à l'emploi ou à la carrière de la personne était valorisé. Dans d'autres entreprises cependant, tout type d'apprentissage, incluant l'apprentissage de sujets qui ne sont pas reliés à l'emploi, était considéré comme une part importante d'un apprentissage permanent tout aussi essentiel que l'apprentissage pertinent à l'emploi.

En fait, plusieurs des employeurs consultés avaient des politiques assez sophistiquées visant à appuyer et à encourager les aspirations des travailleurs, telles que le remboursement des frais de scolarité, des programmes d'études et des services d'éducation et de renseignements. Plusieurs entreprises finançaient entièrement les frais d'études reliés à l'emploi et la plupart d'entre elles finançaient aussi en partie ou en totalité les cours qui n'étaient *pas* directement reliés à l'emploi. Les plus grandes entreprises avaient tendance à offrir des congés d'études ainsi que des journées d'études rémunérées[75].

Certains employeurs ont aussi déclaré qu'ils visaient des objectifs d'apprentissage permanent pour leurs travailleurs. Ces objectifs peuvent inclure : les compétences reliées à l'employabilité[76]; les aptitudes académiques; les compétences en gestion personnelle et en travail d'équipe dans une optique d'esprit critique; la résolution de problèmes; la prise de décisions; l'efficacité de la communication; le développement d'attitudes et de comportements positifs; l'établissement et l'atteinte d'objectifs; la planification et la gestion du temps, des ressources et de l'argent; le respect des autres et le travail dans un groupe diversifié; ainsi que l'identification et la proposition d'idées nouvelles.

---

75 Pour certains employeurs, le soutien à l'apprentissage permanent prend aussi la forme de programmes visant les enfants des employés. Ces employeurs fournissent aux travailleurs des ressources pratiques et des services de consultation afin de favoriser l'apprentissage des enfants grâce à des services comme : la préparation à l'école; l'amélioration de la participation des parents; l'aide aux devoirs; la motivation et l'encouragement; le développement de bonnes habitudes d'étude; la maîtrise des transitions; et le développement d'un intérêt pour l'apprentissage permanent.

76 Les compétences reliées à l'employabilité incluent les compétences de base, ainsi que les attitudes et les comportements recherchés par les employeurs lors du recrutement, qui sont développées au moyen de programmes continus comprenant à la fois de l'apprentissage formel et une série d'expériences de vie.

Des politiques d'entreprise informelles visant à appuyer l'apprentissage permanent par différents moyens ont aussi été rapportées. Dans plusieurs lieux de travail visités, la formation multidisciplinaire était fortement encouragée et des travailleurs enseignaient souvent aux autres employés comment effectuer une nouvelle tâche, qui pouvait être reliée ou non à l'emploi actuel de l'employé en formation. Les employeurs et les travailleurs ont tous deux mis l'accent sur le fait que cette pratique contribuait non seulement à procurer une meilleure sécurité d'emploi aux travailleurs, mais aidait aussi grandement dans les situations d'urgence, alors qu'un travailleur effectuant normalement un travail essentiel était absent.

Les travailleurs de quelques grandes entreprises ont aussi signalé qu'ils avaient accès à des « centres de formation » ou à d'autres types de cours financés par l'entreprise et visant à les aider à trouver des cours, à découvrir d'autres types d'emplois dans l'entreprise, etc. Les *syndicats* offraient aussi de la formation dans certains secteurs. Cette formation faisait souvent partie des conventions collectives, mais les groupes de discussion n'ont pas donné l'impression que les syndicats locaux jouaient un rôle particulièrement important dans la promotion de l'apprentissage permanent. Dans l'ensemble, tant les travailleurs que les employeurs ont mentionné que le soutien à l'apprentissage avait d'importants avantages économiques pour les entreprises.

Obstacles à l'apprentissage permanent : Tout comme les sondages de 1998, les groupes de discussion ont permis d'identifier un certain nombre d'obstacles à la participation des travailleurs aux activités d'apprentissage permanent. Parmi ces obstacles, les plus importants sont *le manque de temps et d'argent*. Le manque de temps est une difficulté considérable pour plusieurs travailleurs, particulièrement ceux qui ont une famille, de qui on exige des heures supplémentaires régulières ou qui ont de longs trajets à effectuer pour se rendre au travail. Ce dernier facteur a été relevé dans les sondages de l'évaluation de 1998. En ce qui concerne « l'argent », un employé d'un groupe de discussion tenu dans les Prairies a expliqué à quel point il lui était difficile de prendre des cours parce qu'il n'avait pas « les moyens (financiers) de quitter son travail pendant la période nécessaire pour perfectionner ses compétences ». Les finances sont aussi un obstacle principal pour plusieurs travailleurs qui ont déclaré que l'employeur s'attendait à ce qu'ils utilisent leur argent et leur temps personnel pour obtenir de nouvelles compétences et souvent même pour obtenir les compétences nécessaires pour conserver leur emploi actuel. Les employeurs et les travailleurs ont indiqué dans les groupes de discussion que des *avantages fiscaux*, particulièrement pour les employeurs, constitueraient une stratégie gouvernementale importante pour encourager les employeurs à soutenir la formation.

Le soutien à l'apprentissage permanent est très variable d'un lieu de travail à l'autre : Les programmes visant à remédier à ces problèmes ne sont pas offerts dans tous les lieux de travail et, lorsqu'ils le sont, ils ne sont pas toujours accessibles à tous les travailleurs. Par exemple, les plus petites entreprises sont souvent confrontées à des obstacles particuliers dans la mise en place de politiques favorisant l'apprentissage permanent parce qu'elles n'ont pas les moyens d'envoyer des travailleurs en formation et qu'elles peuvent éprouver un manque de personnel plus sérieux lorsqu'un travailleur important prend congé pour étudier.

Bien que les employeurs de grandes entreprises aient souvent des politiques de formation et d'amélioration des compétences, les gestionnaires ou les superviseurs peuvent ne pas mettre en œuvre ces politiques de façon constante. Par exemple, les employés de plusieurs lieux de travail visités ont décrit de quelle façon les sessions de formation devaient parfois être annulées de façon à pouvoir répondre à des urgences du département. D'autres obstacles ont été rencontrés par les travailleurs des régions rurales où les cours du soir ou de fin de semaine ne sont pas très accessibles.

Analyse : L'accent mis sur l'apprentissage constant dans les lieux de travail d'aujourd'hui a donc augmenté la pression sur les travailleurs, comme on l'a vu précédemment. Un employé a résumé cette situation de la façon suivante : « L'éducation peut être perçue comme une occasion d'apprendre, mais peut aussi être perçue comme nécessaire…. afin d'atteindre un but personnel, mais aussi d'assurer sa position pour l'avenir. L'éducation demande du temps personnel, mais elle est nécessaire afin de rester à jour dans son emploi. De cette façon, le travail envahit le temps pour les besoins personnels ». Peu importe les difficultés reliées à la mise en place de l'apprentissage permanent, l'importance de l'amélioration des compétences des travailleurs est, selon les employeurs, cruciale à la fois pour la prospérité de l'économie de la nation et pour la réussite de leur propre entreprise. Les employeurs ont déclaré que pour rester concurrentiels sur le marché international, les travailleurs canadiens devaient demeurer le plus productifs possible et se maintenir au courant des innovations technologiques. La plupart des travailleurs reconnaissent la validité de ce point de vue des employeurs.

Les résultats concernant l'apprentissage permanent peuvent être résumés de la façon suivante : les employeurs et les travailleurs peuvent avoir des définitions différentes de l'apprentissage permanent (p. ex., acquisition de compétences reliées à l'emploi par rapport à des compétences plus générales) et, selon plusieurs employeurs, l'apprentissage plus général est plus important que l'apprentissage relié à des notions particulières. Lorsqu'un tel accent est mis sur l'apprentissage permanent, affirment-ils, l'entreprise devient plus productive et la personne élargit ses horizons.

Mais le temps et les coûts exigés demeurent d'importants obstacles à l'apprentissage, obstacles qui peuvent être au moins partiellement surmontés par des politiques flexibles du lieu de travail. *Les employeurs et les travailleurs s'entendent généralement sur l'importance de l'apprentissage permanent et des mesures qui le favorisent, comme les horaires de travail flexibles (et une flexibilité similaire dans le Code), les congés d'études et ainsi de suite.*

2.4.2 L'apprentissage permanent dans différentes entreprises

Les groupes de discussion ont fait ressortir certaines variantes selon les secteurs d'industrie, la taille de l'entreprise et la région, incluant des variantes rurales/urbaines, concernant le degré de facilité et de disponibilité immédiate de la formation. Mais seule la *taille* de l'entreprise est apparue, lors des groupes de discussion, comme un facteur logique facilitant la formation et l'apprentissage, alors que les plus grandes entreprises avaient plus tendance à payer les frais, à offrir des congés pour les cours, etc.

Aucun autre effet important ou aucune autre différence majeure n'a été observé chez les différents types d'entreprises, c'est-à-dire les plus grandes entreprises ou les entreprises syndiquées comparativement aux plus petites entreprises ou aux entreprises non syndiquées. Lors de l'examen du groupe de petites entreprises non syndiquées, seule la taille de l'entreprise ressortait comme un obstacle aux politiques favorisant l'apprentissage.

Cependant, une comparaison entre les groupes de discussion et les sondages de 1998 auprès des travailleurs et des employeurs a démontré une légère différence de résultats, faisant ainsi écho aux résultats mentionnés précédemment concernant l'équilibre entre le travail et la famille. *Les résultats des sondages de 1998 montrent que les principales caractéristiques des lieux de travail n'ont eu que* ***très peu*** *d'incidence sur le succès remporté par l'entreprise pour ce qui est d'harmoniser le travail et l'apprentissage. Selon ces sondages, les plus grandes entreprises et les entreprises syndiquées avaient légèrement plus tendance à avoir des politiques favorisant l'apprentissage.* Cependant, ces différences dans les politiques étaient très faibles et n'étaient pas suffisantes pour avoir une incidence significative sur les occasions réelles d'apprentissage des travailleurs. De plus, aucun effet statistiquement significatif n'a été observé concernant les difficultés des travailleurs en fonction de la taille de l'entreprise, du type d'industrie, de la présence d'un syndicat, etc.[77]

Comme ce fut le cas pour le travail et la famille, seules les *heures de travail prolongées* sont apparues comme un facteur prédictif indépendant des difficultés qu'éprouvent les travailleurs à concilier travail et apprentissage. Ce facteur demeure le plus important à nos yeux, simplement parce que les employés qui travaillent de longues heures sont ceux qui ont le plus de difficulté à trouver le temps nécessaire pour les cours, l'apprentissage autonome, etc.

2.4.3 Conclusions en ce qui concerne l'apprentissage permanent

Les résultats des groupes de discussion ainsi que d'autres ont révélé que l'apprentissage permanent était une priorité importante, tant pour les employeurs que pour les travailleurs, dans tous les secteurs d'industrie. De plus, les résultats démontrent que dans chaque secteur et dans chaque type de lieu de travail, il existe des entreprises qui réussissent à répondre aux besoins de leurs travailleurs en matière d'apprentissage, alors que d'autres n'y parviennent pas. Les employeurs et les travailleurs des entreprises qui ont mis en place des politiques et des pratiques de soutien à l'apprentissage affirment qu'ils en ont retiré des avantages économiques.

---

77 Données tirées des analyses non publiées des sondages de l'évaluation de 1998.

Ces résultats portent à croire que les facteurs facilitant l'apprentissage permanent sont davantage reliés aux *valeurs de la direction* et à la *culture organisationnelle* qu'au type d'entreprise. Ce sont des facteurs qu'on peut bien souvent retrouver dans la situation de vie personnelle des gestionnaires — par exemple, comme le reflètent les résultats relevés un peu plus tôt dans la documentation, les gestionnaires de sexe féminin et les jeunes hommes gestionnaires sont plus en mesure de percevoir la valeur lucrative des politiques favorables à la famille et de l'investissement dans le capital humain. Certains de ces aspects de la culture organisationnelle et des enjeux concernant *la façon dont les lieux de travail changent* seront examinés un peu plus loin.

CERTAINS COMMENTAIRES DES TRAVAILLEURS ET DES EMPLOYEURS EN CE QUI CONCERNE LA SÉCURITÉ D'EMPLOI ET LA RETRAITE

« Certaines personnes ne prévoient jamais à l'avance. Elles n'ont jamais appris qu'il le fallait. L'employeur ou quelqu'un d'autre doit commencer à éduquer les gens au sujet de la retraite et des épargnes. »
— Un employé d'une entreprise de camionnage

« Si les gens plus âgés formaient les nouveaux employés.... Ils pourraient partager un emploi : celui qui se prépare à la retraite et celui qui se prépare à entrer dans l'industrie. »
— Un employé du secteur des communications

« Ils ont appelé trois cadres moyens un après-midi et les ont tous congédiés. Je pense que s'il y avait une chose que j'aimerais voir, c'est d'essayer de regarder en avant. Nous pourrions prévoir que nous allons devoir réduire nos effectifs dans cinq ans et permettre aux gens d'avoir le temps de s'ajuster. »
— Un employé du secteur des communications

« La société avance à un pas plus rapide. Prenez, par exemple une personne de 50 ans. C'est plus facile de la mettre à la retraite que d'améliorer ses compétences. Plus facile d'embaucher une nouvelle personne parce qu'elle aura déjà les compétences nécessaires et, même si elle ne les a pas, une fois qu'elle sera formée, elle restera probablement dans l'entreprise plus longtemps. »
— Un employé d'une entreprise de camionnage

« Je pense qu'on est ignorant si on pense conserver le même emploi toute sa vie. »
— Un employé du secteur des communications

« Puisqu'une bonne partie de la main-d'œuvre prend de l'âge, il devrait y avoir plus de soutien pour la retraite. Les gens ne savent pas par où commencer. C'est supposé être une étape heureuse qui devrait être attendue avec impatience, mais ce n'est pas le cas de plusieurs à cause de la question financière. Avec le soutien nécessaire, le passage vers la retraite s'effectuerait de façon plus harmonieuse »
— Un employé du secteur des transports

« Les entreprises devront accepter le fait que les gens vivent plus longtemps et veulent travailler plus longtemps, pas seulement pour des raisons économiques.
— Un employeur du secteur des communications

« Les gens qui ont pris leur retraite reviennent à contrat afin d'aider sur des projets. »
— Un employé du secteur des transports

« Le fait de prendre soin de personnes âgées devient un enjeu aussi important que les services de garderie ...et aura des répercussions sur les préretraités, puisque de plus en plus de gens voudront prendre leur retraite avant 60 ans. »
— Un employeur du secteur des communications

« L'enjeu principal avec une population active vieillissante est le développement des nouvelles technologies et la lutte pour garder nos techniciens à jour. »
— Un employeur du secteur des communications

2.5 Sécurité d'emploi, préretraite et autres besoins en matière de flexibilité

2.5.1 Sécurité d'emploi et avantages sociaux

Résultats des groupes de discussion et des entrevues sur la sécurité d'emploi et les avantages sociaux : Les groupes de discussion ont laissé entendre que le fait que les relations permanentes entre employeurs et employés étaient perçues comme révolues créait un degré d'insécurité plus élevé chez plusieurs travailleurs. Bon nombre d'entre eux ont mentionné, par exemple, que les principaux avantages sociaux, comme les pensions, les congés de maladie, etc. tendaient à devenir une préoccupation de premier plan pour les travailleurs qui prenaient de l'âge. Les travailleurs à temps partiel et les travailleurs à contrat peuvent avoir des avantages réduits ou n'avoir aucun avantage. Parmi ces travailleurs, ceux qui ont un régime de pension peuvent être préoccupés par la transférabilité de ces avantages s'ils changent d'emploi ou au moment où ils changeront d'emploi. Les résultats des groupes de discussion ont révélé que certains enjeux étaient perçus différemment par les employeurs et les travailleurs, de sorte que :

- Les relations permanentes entre employeurs et employés ne sont plus certaines (comme on l'a vu précédemment); les travailleurs ne souhaitent pas nécessairement rester dans la même entreprise tout au long de leur carrière; et les employeurs ont des besoins divers et changeants en matière de talents;

- De nombreux travailleurs veulent apprendre et avancer. Plusieurs travailleurs sont à contrat et demandent donc des rétributions différentes et des avantages différents que par le passé. Par exemple, plusieurs d'entre eux peuvent préférer un salaire plus élevé aujourd'hui plutôt qu'une pension pour l'avenir;

- Certains employeurs offrent des avantages sociaux aux travailleurs contractuels.

En général les employés ayant pris part aux groupes de discussion ont fait remarquer que dans plusieurs lieux de travail, les travailleurs contractuels et à temps partiel n'avaient pas droit aux avantages sociaux. Cependant, certains employeurs ont fait état de politiques et de pratiques pertinentes, comme : « Les politiques de notre entreprise prévoient la répartition proportionnelle de l'ensemble des avantages sociaux pour les employés à temps partiel ». Étant donné que ces régimes de travail sont souvent choisis par les gens désireux d'atteindre un meilleur équilibre entre le travail et la famille ou approchant de la retraite, et qu'ils deviennent des formules d'emploi de plus en plus communes, on a fait mention que les entreprises pourraient réorienter leurs politiques de façon à répondre aux besoins de ces employés.

Résultats en ce qui concerne les différents types de lieux de travail : Les résultats des groupes de discussion et des entrevues ne permettent pas de mettre en évidence des différences marquées entre les divers types de lieux de travail. Nous avons donc, encore une fois, examiné les données des sondages de 1998. Ces données révèlent que les principales caractéristiques des lieux de travail peuvent influer sur le sentiment de sécurité

des travailleurs de différentes façons : les travailleurs du secteur *financier* étaient légèrement plus susceptibles d'éprouver un sentiment de sécurité que les travailleurs des autres secteurs, tout comme les travailleurs des *entreprises syndiquées* et les travailleurs *de grandes entreprises*. Ces résultats montrent que le sentiment de sécurité dépend en grande partie de la taille et de la force économique de l'entreprise. Les autres caractéristiques des lieux de travail n'ont pu permettre de prévoir les sentiments de sécurité ou d'insécurité des travailleurs[78].

2.5.2 Préretraite et autres besoins en matière de flexibilité

Les résultats des groupes de discussion et des entrevues ont démontré que les gens approchant de la retraite sont confrontés à un certain nombre d'enjeux; la plupart sont d'ordre *financier* ou reliés au *moment propice de prendre sa retraite*[79], alors que seulement quelques-uns ont trait à des questions de flexibilité.

Les enjeux concernant la capacité financière et la prise de décision quant à la retraite sont les préoccupations *premières* des travailleurs dans les années qui précède cette retraite[80]. Ceux qui ont partiellement ou totalement résolu ces questions ont aussi de nombreux besoins reliés à la flexibilité et ont déclaré qu'ils tiraient avantage des politiques flexibles et des politiques de soutien du lieu de travail lorsque celles-ci existaient. La mesure dans laquelle ces pratiques étaient utilisées afin, par exemple, de permettre un apprentissage ou une mise à l'essai de la retraite n'a pu être vérifiée par l'entremise des groupes de discussion mais, aux endroits où elles étaient offertes, les travailleurs et les employeurs ont tous deux rapporté des effets positifs.

La plupart des travailleurs s'entendent sur le fait que les politiques flexibles du lieu de travail permettant une *semi-retraite* à l'âge de 65 ans ou avant sont des mesures positives à la fois pour les travailleurs et pour les employeurs. Dans une entreprise de transport, par exemple, les employés retraités reviennent aider durant les périodes les plus occupées. Ces travailleurs ont déclaré qu'ils aimaient cet arrangement parce qu'il leur permettait de jouir du meilleur des deux mondes. Les employeurs y trouvent aussi leur compte parce qu'ils n'ont pas besoin de former des travailleurs temporaires pour les périodes comportant un surcroît de travail. Dans une autre entreprise, la retraite graduelle d'un employé qui n'avait aucun autre intérêt que le travail a aussi été considérée comme étant positive. La retraite progressive de cet employé, qui s'est échelonnée sur une période de trois ans, lui a permis de développer d'autres intérêts avant de quitter complètement le travail.

---

78 Données de l'évaluation de 1998, analyses non publiées.

79 Les employés ont mentionné dans les groupes de discussion que certaines personnes n'étaient pas du tout prêtes à prendre leur retraite à 65 ans et que certaines autres aimeraient prendre une retraite partielle au lieu d'une retraite complète à cet âge ou plus tôt. Les employés plus jeunes, dans près de la moitié des groupes de discussion, ont mis l'accent sur le fait qu'ils voulaient exercer un meilleur contrôle sur leur régime de pension et qu'ils souhaitaient que les règles concernant les REER soient moins strictes.

80 Voir *Évaluation des incitations financières à la retraite des régimes privés et universels*, DRHC, 1999.

D'autres participants aux groupes de discussion ont mentionné que certains employés avaient besoin de cours pour les aider à se préparer à la retraite, que ce soit des cours concernant l'aspect financier ou l'aspect psychologique de la retraite, pour que les efforts d'éducation de ce genre portent fruit. Certains participants ont aussi mentionné qu'au cours des années précédant leur retraite, les futurs retraités pourraient apporter une précieuse contribution en transmettant leur sagesse et leur expérience, notamment en jouant le rôle de mentor dans le lieu de travail.

Ces questions de préretraite ont généralement été perçues comme étant très similaires dans tous les secteurs, dans toutes les régions et dans les petites, moyennes et grandes entreprises, qu'elles soient syndiquées ou non. Ces constatations portent à croire que toute initiative visant à promouvoir une retraite plus facile, à encourager le rôle de mentor des préretraités et à promouvoir d'autres activités précédant la retraite dépend dans une large mesure des valeurs de l'entreprise et du style de gestion, comme c'est le cas pour d'autres politiques innovatrices, dont les politiques tenant compte de la famille.

2.6 La façon dont les entreprises changent pour répondre aux besoins relatifs à la vie de famille et à l'apprentissage

Les groupes de discussion et les entrevues ont réitéré le fait que les changements visant à concilier le travail, la famille et l'apprentissage constituaient un processus complexe qui dépendait grandement de la culture organisationnelle de l'entreprise.

Alors que les sondages de 1998 fournissent des données utiles concernant les problèmes dans l'équilibre entre le travail, la vie familiale et l'apprentissage, ils ne révèlent que très peu de choses sur la *façon* dont les entreprises changent pour répondre à ces besoins. Ainsi, les groupes de discussion et les entrevues avec les employeurs ont représenté une importante source d'informations nouvelles sur cette question[81].

Les groupes de discussion se sont avérés très instructifs sur plusieurs plans, en permettant entre autres de comprendre parfaitement les nombreuses initiatives et activités mises en œuvre dans les lieux de travail canadiens. Les « pratiques exemplaires » (comme celles mentionnées dans les sections 2.3 et 2.4) fournissent un bon aperçu de la façon dont les lieux de travail peuvent devenir plus favorables à la famille et l'apprentissage.

Cependant, le changement d'un lieu de travail n'est pas simple. Plusieurs difficultés et défis à relever ont été mentionnés lors des groupes de discussion et des entrevues concernant la façon dont les lieux de travail gèrent le changement et les questions quotidiennes de flexibilité.

---

81 De plus, la documentation fournit un certain nombre d'éléments qui sont conformes à l'accent mis sur la « culture organisationnelle », comme l'importance de la satisfaction de la haute direction envers les politiques tenant compte de la famille et favorisant l'apprentissage. Voir MacBride-King, Judith L., *Family Responsive Benefits. The Corporate Decision-Making Process, A Summary of the Conference Board of Canada's Information Sessions of Work and Family*, Conference Board du Canada, Ottawa, décembre 1990.

En effet, les employeurs et les travailleurs ont énuméré différents obstacles auxquels sont confrontées les entreprises dans la mise en œuvre des politiques tenant compte de la famille ou favorisant l'apprentissage. Les principaux facteurs facilitant ou entravant la mise en place de ces politiques, identifiés lors des groupes de discussion, incluent :

- **Le culture organisationnelle :** Les discussions avec les travailleurs et les employeurs ont démontré clairement que les politiques tenant compte de la famille et de l'apprentissage permanent étaient fortement dépendantes de la culture organisationnelle. Dans certaines organisations ayant participé à l'étude, par exemple, les employeurs avaient élaboré une série de politiques qui n'étaient pas utilisées par les travailleurs en raison de *l'attitude* des collègues de travail et des superviseurs.

  Il est clair que les attitudes peuvent représenter un sérieux obstacle au changement dans le lieu de travail. Certains employeurs et travailleurs ne sont pas ouverts au changement : « Si les arrangements fonctionnent maintenant, pourquoi se donner la peine de les changer[82]? »

  Inversement, certains employeurs ont peu de politiques formelles concernant la famille et l'apprentissage, mais excellent en ce qui concerne les manières informelles d'aider les travailleurs à répondre à leurs besoins familiaux, culturels et d'apprentissage[83].

- **Manque d'adhésion de la part du personnel de supervision :** Les employeurs et les travailleurs s'entendent tous deux sur le fait que les politiques tenant compte de la famille et de l'apprentissage sont seulement efficaces si *les gestionnaires et les superviseurs* ont la volonté de les mettre en place, ce qui reflète encore une fois la culture organisationnelle.

---

82 Une étude de Flack et Reskin, de l'Université de Harvard, met l'accent sur l'importance de l'attitude, des motivations et de l'évaluation de la direction en ce qui concerne les politiques flexibles du lieu de travail. Cette étude mentionne que : « Aussi longtemps que l'organisation tiendra la direction responsable de la productivité à court terme sans tenir compte des avantages à long terme des horaires flexibles pour l'entreprise et pour les employés, les gestionnaires manqueront de motivation pour mettre en œuvre ces politiques » [traduction libre]. Voir Flack, Meg et Barbara Reskin, « Determinants of Employee Access to and Use of Nonstandard Work Schedules and Arrangements — A Case Study », cité dans *The National Report on Work and the Family*, 23 février 1998, pp. 27-28.

83 Selon la documentation, un certain nombre de points de vue auraient besoin d'être changés sur le plan de la culture organisationnelle avant que les politiques tenant compte de la famille puissent être mises en œuvre avec succès. Citons notamment les opinions suivantes : les problèmes personnels devraient rester à la maison; donne un pouce aux employés et ils prennent un pied — « l'idée qu'en donnant plus de flexibilité aux employés, ils peuvent être plus productifs est contraire à l'intuition pour la plupart des gestionnaires »; l'équité veut dire la même chose pour tous — « plusieurs employeurs croient que ce qu'on fait pour une personne, on doit le faire pour tout le monde » — ils ne sont pas habitués à travailler avec des besoins diversifiés. Ils peuvent aussi craindre que s'ils ne donnent pas exactement la même réponse à tous les employés, ils sont susceptibles d'être poursuivis en justice; présence égale performance (p. ex., si on ne travaille pas à la vue des gestionnaires, on ne doit pas être en train de travailler); plus on travaille d'heures, plus on produit (c.-à-d. l'employé le plus productif est celui qui travaille le plus grand nombre d'heures; le fait de fournir des avantages ne peut rendre les gens plus productifs (ceci fait partie de la théorie de la motivation de Herzberg's, 1968); et les avantages sociaux sont faits pour la sécurité et la protection du revenu à long terme, et non pour des tracas quotidiens auxquels on doit faire face. Voir Friedman, Dana E. et Ellen Galinsky, « Work and Family Issues: A Legitimate Business Concern », dans *Work, Families, and Organizations*, édité par Sheldon Zedeck, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1992, pp. 202-203.

Les travailleurs ont mentionné que les politiques et pratiques tenant compte de la famille et de l'apprentissage n'étaient efficaces que si les superviseurs et les gestionnaires les favorisaient. Un employeur a déclaré que « le défi de toute entreprise est de s'assurer que son personnel de supervision comprend clairement les politiques de l'entreprise dans ce domaine de même que ses propres rôles et responsabilités en ce qui concerne la garantie que les politiques ne soient pas compromises par les pressions du travail. »

S'assurer que les superviseurs comprennent l'importance de telles politiques pose un défi, particulièrement dans les grandes entreprises. Certains employeurs du secteur financier, par exemple, ont des politiques en matière de ressources humaines qui dépassent largement les exigences du *Code*, mais ils considèrent que d'obtenir, de la part de leur personnel de gestion et de supervision, la *mise en œuvre* de ces politiques de façon conforme est un bien plus grand défi à relever. Ceci devient particulièrement important lorsque les *pratiques* tenant compte de la famille et de l'apprentissage deviennent un « à-côté » et dépendent de l'évaluation que fait le superviseur de la valeur du travailleur et du fait qu'il mérite ou non un traitement spécial.

- **Changements particuliers dans les pratiques de travail :** Des travailleurs des groupes de discussion ont mis l'accent sur le fait que même les petits changements dans la façon dont les lieux de travail sont gérés aident grandement à répondre aux besoins familiaux et aux autres besoins personnels. Se reflétant encore une fois dans la culture organisationnelle, les commentaires typiques des employés sont à l'effet que « les gens devraient comprendre que le fait de compléter un travail est plus important que le temps de présence au travail »; « pourquoi récompenser une personne qui effectue 60 heures par semaine alors qu'un autre employé peut faire le même travail en 40 heures? »; et « les employeurs devraient reconnaître l'obligation de la plupart du personnel de quitter le travail à 16 h 30 ou 17 h pour s'occuper des enfants. » Il a aussi été mentionné par des participants aux groupes de discussion que « des actions simples comme le fait de prévoir les réunions le matin ou tôt l'après-midi (lorsqu'elles risquent de se prolonger) aiderait grandement ».

- **Établissement de l'horaire et secteurs opérationnels :** Bien que la plupart des employeurs et des travailleurs ayant participé aux groupes de discussion s'entendent sur le fait que les régimes de travail non conventionnel fonctionnent bien dans un cadre de bureau, ils s'entendent aussi pour dire que plusieurs de ces pratiques sont plus difficiles à mettre en œuvre dans les secteurs « opérationnels ». Ils ont mentionné, par exemple, que les agents de bord, les représentants au service à la clientèle, les travailleurs de la poste, les camionneurs, les expéditeurs, etc. ne pouvaient établir complètement leur propre horaire. Un employé a résumé la situation de cette façon : « C'est très beau, mais ce n'est pas du tout pratique dans certains secteurs de nos activités. Nous ne sommes pas dans un milieu où chacun a son propre travail qu'il peut mettre de côté et reprendre plus tard. La charge de travail exige notre présence. »

On ne peut affirmer qu'il y a un manque flagrant de flexibilité ou de politiques tenant compte de la famille dans les lieux de travail plus opérationnels. Dans plusieurs de ces lieux de travail, les employeurs font preuve d'une autre forme de flexibilité en permettant aux employés d'échanger leurs quarts de travail, en leur annonçant à l'avance les périodes où ils travailleront à l'extérieur (p. ex., les agents de bord de certaines compagnies aériennes connaissent souvent leur horaire de travail un mois à l'avance); et en établissant des quarts de travail qui répondent le mieux possible aux besoins personnels[84]. *Cependant, il est ressorti clairement que la réponse aux besoins familiaux et aux besoins d'apprentissage représente un défi supplémentaire pour les secteurs plus opérationnels, de sorte qu'il est nécessaire de continuer à innover dans le domaine des pratiques exemplaires.*

- **La taille de l'entreprise est un facteur :** Il est ressorti à de nombreuses reprises au cours des groupes de discussion que les petites entreprises avaient plus de difficulté à fournir de généreux avantages en raison des coûts. La plupart de petites entreprises éprouvent aussi plus de difficulté que les secteurs opérationnels de grandes entreprises à offrir différents régimes de travail flexibles, étant donné que chacun des employés est plus susceptible d'exercer une fonction unique ou importante dans le lieu de travail. Le personnel doit être sur place pour répondre aux problèmes pouvant survenir durant les heures normales de bureau et il n'y a souvent personne qui puisse remplacer ceux qui pourraient vouloir travailler selon une semaine de travail comprimée ou un horaire hebdomadaire flexible.

  Ainsi, dans les très petites entreprises, les employés exerçant un travail spécialisé pour lequel aucun remplaçant n'était disponible avaient souvent conscience qu'il leur était impossible de profiter de certains régimes de travail flexibles et de politiques tenant compte de la famille ou qu'on pouvait leur en refuser l'accès. D'autre part, lorsque nous avons examiné les résultats des groupes de discussion avec les petites entreprises, il est apparu que la capacité de ces entreprises à prendre des *arrangements consensuels* constituait souvent un facteur pouvant déterminer leur capacité de répondre aux besoins de flexibilité reliés à la famille, à l'apprentissage et à d'autres enjeux.

- **Plusieurs entreprises et syndicats ne sont pas sensibilisés aux besoins des travailleurs :** Les employés de plusieurs entreprises, incluant les lieux de travail syndiqués, ont déploré le fait que la direction et les syndicats locaux (le cas échéant) ne tenaient pas compte de leurs besoins.

  Certains de leurs commentaires sont à l'effet que « le syndicat n'est pas en contact avec ses gens »; « les entreprises devraient régulièrement tenir des groupes de discussion »; « ce que les travailleurs pensent est généralement différent de ce que la direction et les syndicats pensent. La direction et les syndicats devraient faire le tour des employés et parler avec eux… lorsqu'ils travaillent à l'élaboration des politiques »; « l'approche devrait être plus consultative… plus pratique »; et, « la base devrait être plus souvent consultée au sujet des changements. Elle peut fournir une contribution positive. »

---

84 Par exemple, dans une entreprise de communications, les quarts de travail sont établis de façon à ce que les travailleurs n'aient pas à conduire durant l'heure de pointe.

Ce manque de réceptivité, dont on a fait état dans les groupes de discussion, serait attribuable à deux principales raisons :

(1) un certain manque d'intérêt de la part de plusieurs employeurs et syndicats locaux à l'égard de ces questions;
(2) le fait que les travailleurs sont peu disposés à exposer leurs problèmes familiaux ou connexes pour différentes raisons, craignant notamment de mettre en péril leurs possibilités d'avancement ou leur sécurité d'emploi[85].

- **Les syndicats locaux ne sont pas perçus comme étant proactifs dans ces domaines :** Alors que les syndicats nationaux et le CTC ont été perçus comme appuyant les initiatives favorables à la famille et à l'apprentissage, cette recherche indique cependant que les syndicats locaux dans certaines entreprises n'ont pas toujours la même attitude. Des travailleurs ayant pris part aux groupes de discussion ont laissé entendre que les politiques tenant compte de la famille, de l'apprentissage permanent et des autres enjeux connexes reliés à la flexibilité n'étaient tout simplement « pas mis sur la table » par plusieurs syndicats locaux au moment des négociations. Les recherches existantes[86] et les commentaires des employeurs confirment généralement cette constatation. En effet, les employeurs de plusieurs lieux de travail ont déclaré qu'ils sentaient que leur syndicat les empêchait de mettre en place des politiques favorables à la famille et d'autres politiques souhaitées par leurs travailleurs.

  Un employeur a, par exemple, émis le commentaire suivant : « Je trouve les syndicats plutôt conservateurs. Les changements qui les dérangent le plus sont ceux qui permettent des interactions et des solutions individuelles entre employeur et employé. Certains syndicats rejettent les horaires flexibles et les heures variables. Ils préfèrent le statu quo. Ils ne veulent pas créer un précédent qui offrirait une possibilité à une personne et pas à une autre[87]. »

  Dans un autre lieu de travail, les employés ont expliqué qu'il y avait très peu de conditions de travail irrégulières en raison de la forte opposition du syndicat à examiner les possibilités sur le plan des semaines de travail comprimées, du travail à domicile, du travail à temps partiel ou de tout autre changement éventuel aux conditions de travail en faveur des responsabilités familiales (comme des régimes de travail plus flexibles).

---

85 Bond, 1998, mentionne notamment que dans plusieurs cas, l'employeur ne sait même pas que le travailleur a une famille.

86 Une série de recherches récentes appuient cette affirmation à l'égard d'une faible priorité accordée aux questions relatives à la famille et à l'apprentissage de la part des syndicats. Voir, par exemple, Kumar, Pradeep et coll., « Adapting to Change: Union Priorities in the 1990s », dans *Workplace : An Industrial Relations Quarterly*, table 10, automne 1998, p. 95.

87 Dans le même ordre d'idées, d'autres employeurs ont émis les commentaires suivants : C'est une « réflexion de groupe » et non des « solutions individuelles »; et « Nous avons malheureusement eu beaucoup de difficulté avec le partage de postes. Les employés syndiqués voulaient l'obtenir, mais pas le syndicat parce qu'il le percevait comme une façon de diminuer le nombre de postes à temps plein au profit de postes à temps partiel; je pense que cette question reviendra sur la table la prochaine fois. Dans notre situation (département différent et non syndiqué) si la majeure partie des membres le voulait, je le ferais sans tarder. »

- **Défis à relever pour les travailleurs à domicile :** Certains employeurs hésitent à laisser leurs employés travailler à domicile de façon régulière, même lorsque le genre de travail le permet, car il devient plus difficile pour les travailleurs de partager leurs connaissances et leur expérience et qu'il est compliqué de tenir, des sessions de remue-méninges lorsque certains employés ne travaillent pas au bureau. Ce manque d'interaction avec d'autres travailleurs peut aussi représenter un problème pour les travailleurs. Les travailleurs à domicile ne sont pas en mesure de bénéficier de l'interaction avec les autres, ne peuvent travailler aussi facilement en équipe et peuvent souffrir d'un sentiment d'isolement.

Les constatations tirées de la documentation appuient les résultats des groupes de discussion et des entrevues[88] à ce sujet. Cependant, la documentation révèle également que les employés ne profitent souvent pas des possibilités qui leur sont offertes parce qu'ils ne connaissent pas les politiques de l'entreprise. De plus, la documentation fait état d'un autre facteur n'ayant pas été mis en lumière lors des groupes de discussion. Il s'agit du fait que, dans certaines entreprises, les avantages reliés à la famille et à l'apprentissage sont offerts aux gestionnaires, au personnel technique et au personnel de bureau, ou qu'ils servent à récompenser certains employés privilégiés, alors qu'ils ne sont généralement pas offerts aux travailleurs du secteur opérationnel ou aux employés subalternes[89].

Ces résultats des groupes de discussion et des entrevues montrent que la culture, les pratiques et le style de gestion des lieux de travail sont les facteurs prédictifs les plus importants de la prédominance de pratiques favorables à la famille et à l'apprentissage. Ces résultats soulignent l'importance de développer des initiatives ou des programmes gouvernementaux et d'entreprises qui auront des répercussions sur la culture organisationnelle et sur les pratiques en matière de ressources humaines, si l'on veut améliorer la façon qu'ont les entreprises canadiennes d'offrir un environnement favorable à l'apprentissage et à la vie familiale.

Analyse : *Les résultats ci-dessus révèlent que les travailleurs et les employeurs canadiens souhaitent voir des changements dans leur lieu de travail afin qu'il puisse mieux répondre aux besoins des travailleurs en matière de politiques flexibles, de politiques favorables à la famille et à l'apprentissage et d'autres politiques connexes.*

Les recherches examinées dans le cadre de cette évaluation confirment les résultats des groupes de discussion et des entrevues en démontrant que le fait de répondre aux besoins des travailleurs devrait non seulement améliorer la qualité de vie de ces

---

88 La réintégration des employés revenant d'un congé a aussi été considérée comme problématique. En raison de l'avancement rapide de la technologie, il est souvent difficile de réintégrer les gens ayant quitté le travail pendant une période prolongée. Cette observation ajoute de l'importance au besoin d'apprentissage permanent de tous les Canadiens, mais aussi au besoin encore plus grand en matière de flexibilité dans l'apprentissage et dans le retour au travail.

89 Hammonds, Keith H., « Balancing Work and Family: Big Returns for Companies Willing to Give Family Strategies a Chance », dans *Business Week*, 16 septembre 1996, p.77.

travailleurs, mais aussi procurer des avantages économiques aux entreprises et à la société en général[90].

Nous allons maintenant nous pencher sur les propositions formulées par les employeurs et les travailleurs en vue d'inciter les entreprises à mettre en place des politiques et des pratiques favorisant l'apprentissage, la vie familiale et la flexibilité.

---

90 En complément de la recherche documentée de portée internationale présentée à la section 1.4.4 sur le sujet, le lecteur est invité à consulter l'annexe C, qui met en évidence les possibilités de ces politiques et les avantages économiques éventuels. Cette analyse préliminaire est tirée des sondages de l'évaluation de 1998 auprès des employeurs et des travailleurs canadiens.

3. *Recommandations des employeurs et des travailleurs*

Aperçu : Grâce au travail effectué sur le terrain à travers le Canada, l'étude de 1999 portant sur le *Code* a confirmé plusieurs des résultats des évaluations de 1997 et 1998. Ces résultats montrent notamment que de nombreux Canadiens sont aujourd'hui confrontés à plusieurs défis dans leur lieu de travail. Les défis les plus remarquables sont reliés au surtemps chronique et à la popularité croissante du travail non conventionnel. Cette recherche a aussi confirmé le fait que plusieurs travailleurs éprouvaient de la difficulté à concilier le travail, la vie de famille et la poursuite d'un apprentissage permanent. De plus, la recherche a révélé que l'aide accordée aux travailleurs en vue de régler ces problèmes pourrait se traduire par des avantages importants. Les résultats de l'étude sur le terrain sont extrêmement cohérents avec les résultats tirés de la documentation et des sondages auprès des travailleurs et des employeurs menés dans le cadre de l'évaluation de 1998.

Cette recherche et d'autres recherches ont démontré que l'amélioration du degré d'équilibre entre le travail, la vie de famille et l'apprentissage devrait produire d'importants bénéfices économiques et sociaux pour les Canadiens. Toutefois, la recherche a aussi révélé que l'atteinte d'une plus grande harmonie entre ces différentes facettes de la vie représente un défi. La difficulté de relever ce défi est aggravée par le fait que la transformation des lieux de travail exige des changements significatifs dans la culture organisationnelle, et que de telles modifications touchent un grand nombre de participants.

Étant donné cette réalité, il est évident que toutes les parties prenantes dans l'économie — employeurs, travailleurs, syndicats, associations d'industries et gouvernements — ont un rôle à jouer pour combler ce besoin d'équilibre entre le travail, la famille et l'apprentissage. Les résultats de l'étude révèlent qu'en travaillant en partenariat, les parties prenantes pourraient réussir à provoquer les changements nécessaires dans les lieux de travail pour soutenir l'objectif d'un mode de vie équilibré pour les travailleurs canadiens, et pour parvenir à réaliser des bénéfices économiques connexes. La recherche montre aussi que DRHC peut jouer un rôle majeur en collaborant à l'établissement de ces partenariats et à la mise en place des changements préconisés par les travailleurs et les employeurs.

Propositions précises formulées par les travailleurs et les employeurs : Lorsqu'on leur a demandé, dans les groupes de discussion et les entrevues, leurs opinions concernant ce qui devrait être fait dans le but de favoriser la flexibilité, les politiques et pratiques encourageant l'apprentissage permanent et celles tenant compte de la famille, les employeurs et les travailleurs ont émis de nombreuses suggestions. Bien que plusieurs de ces propositions aient été centrées sur le rôle du gouvernement, certaines d'entre elles portaient aussi sur les changements que les employeurs, les travailleurs et les autres parties prenantes pouvaient aider à mettre en œuvre. Étant donné que le rôle du gouvernement a été perçu comme prépondérant, un certain nombre de suggestions énoncées étaient reliées au fonctionnement et au style de la Partie III dans son ensemble et du gouvernement en général.

Certaines des propositions précises formulées par les travailleurs et les employeurs au sujet des changements se résument comme suit :

- **Rendre la partie III plus flexible :** Plusieurs employeurs ont fait remarquer qu'il était difficile pour la législation de suivre les changements rapides du monde d'aujourd'hui. De plus, ils ont indiqué que la partie III devrait être en mesure de tenir compte de différentes formules de travail, qui conviennent à la fois aux besoins particuliers des industries et aux besoins des employeurs et des travailleurs. Ils ont particulièrement mis l'accent sur le fait qu'un type de législation « uniforme et convenant à tous » ne fonctionnait pas, et que la partie III devait donc être flexible afin de répondre aux besoins de diverses industries régies par le *Code*.

  Dans le même ordre d'idées, les employeurs aimeraient que les normes du travail soient plus flexibles sur le plan du traitement des heures supplémentaires : il serait souhaitable, par exemple, de permettre aux employés de travailler 50 heures une semaine et 30 heures la semaine suivante (sans obstacles administratifs posés par la partie III, c'est-à-dire sans qu'un nombre maximal d'heures supplémentaires soit imposé, à moins de préoccupations relatives à la santé et à la sécurité[91]) si cet horaire leur convient et que l'employé est d'accord. Les employeurs considèrent aussi qu'il serait souhaitable de permettre des congés tenant lieu de paiement des heures supplémentaires afin d'éviter les mises à pied lors des périodes de ralentissement des activités. Dans plusieurs groupes de discussion, les travailleurs ont fait écho aux opinions des employeurs sur ces questions, certains alléguant que « si nous voulons faire beaucoup d'heures supplémentaires, ça ne devrait pas être le rôle du gouvernement d'intervenir et de s'y opposer. » Tout comme les employeurs, les travailleurs ont aussi appuyé l'option particulière d'être en mesure de prendre congé au lieu d'être rémunérés pour les heures supplémentaires effectuées.

- **Encourager la collaboration entre la direction et les travailleurs :** Faisant écho aux préoccupations plus générales à l'égard de la flexibilité mentionnées précédemment, les employeurs et les travailleurs ayant pris part aux groupes de discussion ont exprimé le besoin d'indépendance des travailleurs et des employeurs dans l'établissement de leurs propres ententes en ce qui concerne les conditions de travail particulières. Comme un participant l'a déclaré : « Ce sont les entreprises (les employeurs et les travailleurs ensemble) qui créent un bon environnement de travail et non le gouvernement. » Le rôle du gouvernement, selon plusieurs, devrait uniquement être axé sur la protection de base des travailleurs et sur les pratiques exemplaires. Les employeurs comme les travailleurs ont notamment insisté sur le fait qu'une telle souplesse s'avérait nécessaire pour pouvoir répondre aux exigences de l'industrie, notamment sur le plan des horaires de travail.

---

91 Note : Les employeurs ont exprimé à de nombreuses reprises leur désir de permettre à leurs travailleurs de prendre des congés au taux de base, tenant lieu de paiement des heures supplémentaires, plutôt qu'à temps et demi. Cependant, il semble que cette pratique dérogerait au *Code* actuellement, qui exigerait que les congés, lorsqu'ils sont permis, soient calculés à temps et demi (puisque le surtemps serait rémunéré à temps et demi).

- **Recueillir et diffuser des renseignements sur les meilleures pratiques :** Les employeurs de grandes entreprises ayant mis en place des politiques favorables à la famille et à l'apprentissage ont souligné que le fait de connaître les meilleures pratiques des autres industries les aiderait à améliorer leurs propres programmes. Les employeurs de petites entreprises ont mentionné que la cueillette et la diffusion de renseignements sur les meilleures pratiques seraient une aide précieuse pour celles qui n'ont pas les moyens d'effectuer leurs propres recherches. Les travailleurs partageaient également cette opinion[92].

- **Les agents des affaires du travail (AAT) devraient agir comme consultants :** Dans la même optique au sujet des pratiques exemplaires, plusieurs employeurs ont déclaré qu'il serait profitable que les AAT jouent un *rôle plus consultatif*, en agissant comme des personnes-ressources auxquelles les employeurs pourraient se référer pour obtenir des renseignements sur les pratiques favorisant l'apprentissage permanent, la préretraite et les questions liées au travail et à la vie personnelle.

- **Effectuer des changements particuliers à la législation :** Un certain nombre de changements particuliers à la partie III ont été proposés par les travailleurs (principalement) et par les syndicats consultés. Un certain nombre d'employeurs appuyaient aussi certains des changements proposés en ce qui a trait aux lieux de travail, changements qui entraîneraient des modifications à la loi (malgré le fait que les employeurs aient davantage insisté sur l'assouplissement des règles, comme il en a été question précédemment). Parmi les changements proposés, mentionnons par exemple :

  — permettre les congés en rémunération des heures supplémentaires (souhait exprimé par plusieurs travailleurs et par un certain nombre d'employeurs, comme moyen d'améliorer la flexibilité dans les lieux de travail);

  — accorder aux travailleurs le droit de refuser de faire du surtemps (une proposition de changement soutenue par une minorité de travailleurs, qui n'est formulée, en général, qu'à titre de solution de rechange aux congés en rémunération des heures supplémentaires;

  — assurer une sécurité d'emploi à ceux qui doivent prendre congé pour s'occuper d'un membre de la famille (congé familial) [proposé par plusieurs travailleurs et certains employeurs];

  — offrir la possibilité de prendre des congés d'études, (proposé par plusieurs travailleurs et certains employeurs);

  — ajouter certaines dispositions au *Code* comme, par exemple, des dispositions concernant les périodes de « pause » (favorisé par les syndicats);

---

92 Ces efforts pourraient être orientés sur des mesures particulièrement efficaces pour aider les travailleurs. Par exemple, les employés ont mentionné que le fait de changer certaines pratiques du lieu de travail, comme éviter les réunions trop matinales ou trop tardives en après-midi, les aideraient grandement à équilibrer la vie de famille et la vie au travail.

— accorder trois semaines de vacances par année (proposé par quelques travailleurs);

— augmenter la durée du congé accordé dans les cas d'adoption (les adoptions internationales demandent beaucoup plus de temps que ce que le *Code* prévoit) (proposé par certains travailleurs ayant vécu cette expérience).

Bien que l'accent ait été mis sur la flexibilité, plusieurs travailleurs, et plus particulièrement les représentants des syndicats, ont mentionné le fait qu'il était important que le gouvernement assure une protection de base aux travailleurs.

- **Harmoniser les réglementations provinciales et fédérales :** Les employeurs qui connaissaient les différences entre la partie III et d'autres réglementations de chacun des paliers de gouvernement ont mentionné que l'uniformisation des programmes gouvernementaux permettrait aux employeurs de mieux organiser la transférabilité des assurances et des avantages sociaux d'un emploi à l'autre. Comme l'a fait remarquer un employeur, cette transférabilité est difficile à atteindre pour l'instant étant donné la « pléthore de réglementations » qu'on trouve présentement au Canada. « Il faudrait commencer par rendre les programmes gouvernementaux plus uniformes ».

- **Former les gestionnaires pour les sensibiliser aux besoins familiaux et aux autres besoins :** Les travailleurs de grandes entreprises ont discuté de l'importance des changements visant à assurer que les politiques à l'égard de l'apprentissage permanent et des questions relatives au travail et à la vie personnelle soient mises en œuvre de façon prévisible par les gestionnaires d'entreprise. Certains employeurs ont reconnu qu'une formation continue des superviseurs et des gestionnaires était nécessaire afin d'assurer une adhésion aux politiques de l'entreprise et une mise en œuvre conforme (afin de maintenir une orientation organisationnelle claire).

- **Informer les travailleurs afin qu'ils comprennent leurs droits :** Plusieurs travailleurs ont mentionné que les employeurs et le gouvernement devraient en faire plus pour les aider à comprendre les droits que leur confère la partie III, et que ces renseignements devraient être fournis dans le lieu de travail. Non seulement les travailleurs profiteraient du fait d'être pleinement informés, mais on pourrait aussi s'attendre à ce que les employeurs respectent le *Code* avec plus de rigueur sachant que leurs travailleurs connaissent leurs droits.

- **Consulter les travailleurs plus régulièrement :** Les travailleurs ont insisté sur le fait que le gouvernement, les syndicats et les employeurs devraient consulter les travailleurs plus régulièrement en ce qui concerne leurs besoins en matière de flexibilité, de soutien à la famille et de possibilités d'apprentissage.

- **Mener des campagnes publiques/médiatiques :** La culture organisationnelle de plusieurs entreprises (gestionnaires et syndicats locaux) n'a pas été considérée comme favorisant l'implantation de politiques favorables à la famille et aux régimes de travail flexibles par ceux qui en avaient besoin[93]. Une initiative similaire à « Participaction »

[93] Les travailleurs ont souvent mentionné qu'ils hésitaient à exprimer leurs besoins de peur que, dans l'ensemble, cela ne joue en leur défaveur (répercussions sur les possibilités d'avancement, etc.). Ils ont aussi précisé que les entreprises devaient faire en sorte que leurs employés soient à l'aise d'aborder des problèmes d'ordre familial.

(qui encourage les Canadiens à faire plus d'activité physique) pourrait, selon un travailleur ayant participé à un groupe de discussion, favoriser des changements d'attitude et donc améliorer la culture organisationnelle. En retour, ce type d'initiatives aiderait les entreprises à mieux répondre aux besoins familiaux et d'apprentissage. Quelques employeurs ont aussi parlé de faire appel aux médias pour encourager les pratiques favorables à la famille. Ces considérations soulignent l'importance relative d'avoir recours aux communications sur une plus vaste échelle pour appuyer les efforts visant à améliorer l'équilibre entre le travail et la famille dans les lieux de travail canadiens.

- **Fournir du counselling :** Plusieurs travailleurs ont mentionné que les services de counselling devraient être plus accessibles aux travailleurs pour ce qui est des questions familiales et personnelles, de même que des services d'orientation s'adressant à ceux qui réintègrent la population active après une absence prolongée.

- **Encourager l'amélioration des compétences :** Les travailleurs ont insisté sur le fait que les gouvernements devraient jouer un plus grand rôle pour faciliter l'amélioration des compétences dans les lieux de travail, particulièrement pour ceux qui tentent de réintégrer la population active et qui doivent mettre leurs compétences à jour. L'augmentation de la formation en cours d'emploi et l'amélioration des compétences ont aussi été perçues comme essentielles. Ces préoccupations ont aussi été soulevées par plusieurs employeurs.

- **Offrir des incitatifs aux employeurs :** Afin d'encourager l'apprentissage permanent et les politiques tenant compte de la famille, plusieurs travailleurs et employeurs ont soutenu que des avantages fiscaux[94] devraient être accordés à ceux qui mettent en œuvre ce genre de politiques. Par exemple, les employeurs et les travailleurs ont allégué que puisque l'économie et la société en général en tiraient profit, toutes les dépenses relatives à la formation et à l'éducation devraient être entièrement *déductibles d'impôt*. (Ceci a été mentionné comme un besoin particulier des employeurs).

- **Offrir des programmes d'avantages sociaux aux travailleurs de petites entreprises :** Puisque les travailleurs ayant le moins d'avantages (comme des congés d'études payés, des congés de maternité payés, etc.) ont tendance à travailler dans les plus petites entreprises, certains travailleurs ont mentionné que le gouvernement devrait contribuer à l'élaboration de programmes d'avantages sociaux destinés à ces travailleurs. On a aussi émis l'idée que d'importantes associations, comme la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, pourraient se pencher sur cette question.

---

94 Les crédits d'impôt accordés aux entreprises qui financent la garde pour enfants devaient être intégrés au programme législatif américain en 1997 (signalé dans le *National Report on Work and Family*), 16 décembre 1997, p. 249.

- **Récompenser les bons employeurs :** Les participants à l'étude — tant les travailleurs que les employeurs — étaient d'avis que le gouvernement, les associations d'industries et d'autres organisations (incluant les syndicats) devraient reconnaître les bonnes pratiques des employeurs exceptionnels afin que la mise en œuvre de politiques favorables à la famille et à l'apprentissage permanent soit plus attirante pour les employeurs. Parmi les mesures proposées figurent le financement d'annonces publicitaires dans des journaux locaux et nationaux, l'organisation d'événements « récompensant » les entreprises innovatrices, etc.

Dans l'ensemble, les suggestions apportées lors des groupes de discussion et des entrevues montrent que de nombreux travailleurs et employeurs canadiens poursuivent des objectifs reliés à la vie familiale et à l'apprentissage, qu'une vision commune existe à l'égard du besoin de flexibilité dans la mise en œuvre des normes du travail et que les possibilités de changements sont considérables.

Les résultats ont révélé qu'il serait possible de répondre à certains de ces besoins en apportant des modifications à la partie III. Cependant, les partenariats entre le gouvernement, les employeurs, les travailleurs et les mouvements syndicaux constitueraient probablement une approche plus efficace pour combler d'autres besoins. Plusieurs syndicats et employeurs importants ont reconnu la valeur de ces types de stratégies en matière de ressources humaines et il a été suggéré que le pouvoir de leadership et les exemples de ces organisations soient exploités par DRHC dans ses stratégies futures.

4. Conclusions

L'une des principales constatations à ressortir de cette étude est le fait que les employeurs et les travailleurs souhaitent généralement que les entreprises régies par le gouvernement fédéral soient plus flexibles afin que des changements puissent s'opérer dans les lieux de travail. L'aptitude du Canada à prospérer dépend énormément de la capacité de ses entreprises à concurrencer leurs homologues des autres pays industrialisés dans un marché mondial hautement compétitif.

Pour parvenir à cette fin, les employeurs veulent de la flexibilité de façon à être en mesure de répondre rapidement aux conditions changeantes du marché. De leur côté, les travailleurs veulent être en mesure de profiter de régimes de travail flexibles leur permettant d'atteindre un meilleur équilibre entre le travail et la vie familiale et leur offrant de plus grandes possibilités dans la poursuite d'un apprentissage permanent.

Comme en ont fait mention plusieurs participants à l'étude, la philosophie de la flexibilité dans les lieux de travail est sur le point de s'ouvrir à différentes façons de penser et à des approches renouvelées ne suivant pas aveuglément les règles. Cette philosophie se traduit par la nécessité de relever de nouveaux défis et de *cesser de* faire les choses de la façon dont elles ont toujours été faites. Il faut aussi trouver des approches flexibles et créatives afin de permettre une amélioration continue du travail. C'est ce genre d'approches qu'il est possible de développer pour parvenir à établir un sain équilibre entre le travail et la vie familiale.

Cette étude révèle que les employeurs, les travailleurs et les syndicats ont tous un rôle important à jouer dans l'atteinte de ces objectifs. Au cours de la dernière décennie, de nombreux employeurs ont mis en œuvre des politiques et des pratiques du lieu de travail plus flexibles et favorables à la famille, et nombreux sont les travailleurs qui profitent maintenant de ces pratiques et politiques. Cependant, tous les lieux de travail n'offrent pas autant d'appui à ces nouvelles façons de fonctionner. L'attitude des employeurs, des syndicats et des travailleurs qui ne sont pas réceptifs aux changements représente un des obstacles majeurs. De plus, les employés de petites entreprises sont souvent incapables de profiter des régimes de travail flexibles, car l'entreprise n'a pas assez de ressources humaines pour répartir le travail de façon à permettre cette flexibilité. La nature même de certains emplois peut aussi empêcher l'établissement d'horaires flexibles, d'où la nécessité d'avoir recours à des approches plus innovatrices en vue de favoriser l'équilibre entre le travail et la vie familiale.

Les participants à l'étude ont mentionné que des modifications apportées à la partie III pourraient répondre à certains de ces besoins, mais que DRHC devrait accorder tout autant d'importance, sinon plus, à l'information, à l'éducation, aux partenariats, etc. Ils s'entendaient généralement sur le fait que la réglementation relative aux normes fédérales du travail n'était pas nécessairement le meilleur moyen ou le seul moyen de promouvoir des lieux de travail plus favorables à la famille, de répondre aux changements dans le

monde du travail et d'appuyer l'apprentissage permanent. Les participants croient plutôt que, étant donné que les travailleurs peuvent déjà compter sur des normes de base et une certaine protection, le gouvernement devrait agir à titre de facilitateur en diffusant de l'information, en communiquant les pratiques exemplaires, en se maintenant au courant des changements qui surviennent et en favorisant l'établissement de partenariats entre le gouvernement, les employeurs et les syndicats.

En raison du fait que plusieurs des recommandations formulées par les travailleurs et les employeurs portent sur les intérêts et la collaboration des principaux intervenants, soit les travailleurs, les employeurs, les syndicats, les associations ainsi que d'autres organismes, un *vaste processus de consultation* au sujet de ce rapport pourrait s'avérer utile.

Annexe A : Définitions des termes utilisés dans le rapport

Quelques définitions de termes utilisés dans le rapport :

Travail à domicile : Travail que les individus effectuent à leur domicile, que ce soit de façon régulière ou occasionnelle, incluant le télétravail.

Regroupement de normes du travail : Regroupement d'un ensemble complet de pratiques du travail dont l'effet global peut rejoindre les objectifs de qualité du travail visés par le *Code*. Ainsi, les travailleurs et les employeurs peuvent être en mesure de combiner les congés fériés et le surtemps en compensant, par exemple, le paiement des heures supplémentaires par des périodes de vacances prolongées lors des congés fériés habituels. Selon le modèle australien, de telles « ententes internes » doivent être approuvées par les organismes des normes du travail concernés afin d'assurer que les protections des travailleurs, considérées dans leur ensemble, ne soient pas diminuées.

Culture organisationnelle : Cette expression réfère aux valeurs de l'entreprise ou du lieu de travail et aux caractéristiques connexes, comme la mission de l'entreprise, ses politiques et pratiques sur le plan des ressources humaines, les attitudes et les valeurs des gestionnaires et des superviseurs, les attitudes et les valeurs des employés et la façon dont ces éléments se reflètent dans les politiques écrites, la formation et l'évaluation des gestionnaires.

Politiques et pratiques tenant compte de la famille : On entend ici les politiques et pratiques du lieu de travail qui aident les travailleurs à équilibrer les exigences du travail et les besoins reliés à la vie familiale. De telles pratiques comprendraient, par exemple, le fait d'allouer des congés de maladie pour prendre soin d'un enfant ou d'un parent malade, d'accorder du temps libre pour rencontrer les enseignants, de permettre plus de flexibilité en général, et ainsi de suite.

Normes du travail : Il s'agit des conditions de travail que les employeurs sont tenus par la loi de respecter dans le traitement de leurs travailleurs. Ces conditions incluent habituellement des dispositions à l'égard du paiement des salaires, des avis, des départs, des congés de maternité et plusieurs autres conditions.

Apprentissage permanent : Il n'existe pas de définition universelle de cette expression, mais l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) tient un discours intéressant qui propose la définition suivante : « Une participation efficace à l'apprentissage permanent peut se définir à partir de quatre caractéristiques : les individus sont motivés à apprendre de façon continue; ils

possèdent les aptitudes cognitives et les autres aptitudes nécessaires pour s'engager dans un apprentissage autonome; ils sont continuellement en présence d'occasions d'apprendre; et, ils sont encouragés financièrement et culturellement à participer ». (OCDE, Education Policy Analysis, juillet 1998) [traduction libre].

Travail non conventionnel : Le travail non conventionnel est plus typiquement perçu comme incluant le travail à contrat ou le travail précaire, le travail à temps partiel, le travail à domicile et le télétravail.

Annexe B : Procédure de la recherche sur le terrain (Groupes de discussion et entrevues avec des informateurs clés)

Des informateurs clés ont été rejoints par téléphone afin de prendre rendez-vous pour une entrevue. Ce premier contact téléphonique a habituellement été suivi d'une lettre expliquant le but de l'étude et l'importance de l'entrevue. Tous les informateurs clés ont reçu les sujets de discussion à l'avance. Ces renseignements leur ont permis de se familiariser avec les enjeux qui allaient être abordés au cours de l'entrevue. Les entrevues ont débuté en mars 1999. La plupart d'entre elles ont été effectuées par le personnel senior de SPR, en personne, lorsque cette formule était possible, et par téléphone dans le cas contraire. Les entrevues ont été prévues pour ne pas durer plus d'une heure en moyenne.

Logistique des groupes de discussion : Les plus petites entreprises ont en général indiqué qu'il leur était difficile, voir même impossible, de permettre à leurs travailleurs de se libérer pendant une heure ou plus au cours de la journée de travail afin de participer à un groupe de discussion. Plusieurs groupes de discussion ont donc été organisés à l'heure du dîner ou avec des groupes plus restreints (de 4 à 5 travailleurs au lieu des 6 à 12 participants habituellement attendus dans ce genre d'activité). Les discussions ont été tenues avec des groupes de 3 à 20 participants. Tous les répondants ont obtenu une garantie de confidentialité de la part des chercheurs afin d'assurer des réponses libres et honnêtes.

Dans l'ensemble, les groupes de discussion et les entrevues ont été menées auprès de : quatorze entreprises du domaine des transports (transport en commun ou transport de marchandise; routier maritime et autobus); quatre banques; neuf entreprises de communications et de messageries; deux sociétés d'État et trois entreprises d'autres secteurs. De ce nombre, vingt et une entreprises étaient non syndiquées alors que onze l'étaient; treize étaient de grandes entreprises, cinq d'entre elles étaient de taille moyenne et les quatorze autres étaient de petites entreprises.[95]

95 La classification des entreprises en fonction de la taille a été effectuée de la façon suivante : les entreprises ayant 99 travailleurs et moins ont été classées « petites »; les entreprises ayant de 100 à 499 travailleurs ont été classées « moyennes » et les entreprises comptant 500 travailleurs et plus ont été classées « grandes ». Il est à noter que ces conventions ne fournissent pas toujours une idée précise du type de lieu de travail; nous avons classé les banques comme de « grandes » entreprises mais, parmi celles-ci, nous avons étudié deux succursales locales qui ressemblent beaucoup à de petites entreprises dans leur fonctionnement interne, même si l'ensemble de la corporation est très large.

Annexe C : Quelques notes supplémentaires au sujet des politiques de travail flexibles ou de soutien et des avantages économiques éventuels

C.1 Disponibilité des politiques flexibles et avantages économiques éventuels

Plusieurs facteurs examinés dans le cadre de cette étude concernant l'évolution des conditions de travail posent nettement des problèmes aux travailleurs canadiens et des défis aux gestionnaires d'entreprises. La recherche précédente révèle que cette évolution crée aussi des pressions et des coûts pour les entreprises canadiennes et que les pratiques flexibles du lieu de travail pourraient réduire ces coûts et pressions. Des effets similaires ont notamment été observés à l'égard de la vie de famille et de l'apprentissage. Mais, quelle est la marge de manœuvre pour effectuer des changements? Et que suggère-t-on pour ce qui est des bénéfices éventuels pour les entreprises canadiennes? Certaines des analyses suivantes, appuyées par des analyses multidimensionnelles et des recherches antérieures, sont exploratoires et illustrent ces questions. Elles renforcent les résultats des groupes de discussion et des entrevues en utilisant des résultats canadiens afin de compléter les résultats américains préliminaires mentionnés à la section 1.4[96].

Marge de manœuvre concernant les changements en matière de flexibilité dans les lieux de travail : Afin de considérer le pouvoir des pratiques du lieu de travail de contrebalancer les effets négatifs de l'évolution du travail, nous avons de nouveau examiné les données des sondages de l'évaluation de 1998 dans le but de mieux évaluer de quelle façon les employeurs canadiens favorisent présentement la flexibilité dans le travail. Ce nouvel examen nous a permis de déterminer quelle était la marge de manœuvre

96 Ces analyses sont d'abord descriptives, mais elles sont appuyées par des analyses multidimensionnelles et bidirectionnelles (la rentabilité était une variable indépendante dans une des séries d'analyses et la variable dépendante d'une autre série). Les résultats de ces analyses étaient symétriques, comme on pouvait s'y attendre dans une analyse ponctuelle. Il faut souligner que cette recherche démontre le lien qui existe entre les pratiques flexibles et de soutien et la rentabilité, mais ne prouve pas la causalité. La causalité ne peut être prouvée au moyen d'une analyse ponctuelle. La démonstration de cette causalité exigerait plutôt une recherche longitudinale et expérimentale ou quasi expérimentale; ce type de recherche est rare et difficile à effectuer dans les entreprises. Des recherches antérieures ont cependant démontré que l'opinion prédominante chez les gestionnaires des ressources humaines et les principaux chercheurs était qu'il existait un lien de causalité évident entre la mise en place de telles politiques et pratiques et l'augmentation des bénéfices. Voir Bond et coll., 1998, concernant les évaluations des gestionnaires des ressources humaines. Une autre explication justifie tout de même probablement une partie de ce lien : les entreprises rentables sont mieux en mesure de récompenser leurs employés en mettant en œuvre de telles politiques. De plus amples recherches sur cette question sont nécessaires.

pour améliorer la façon dont les employeurs gèrent les pratiques de travail flexibles. Ainsi, afin d'illustrer les gains économiques éventuels, nous avons examiné dans quelle mesure des avantages économiques étaient associés à une pratique flexible importante offerte aux travailleurs par certains employeurs : les congés tenant lieu de paiement des heures supplémentaires (congés compensatoires)[97].

Dans quelle mesure les lieux de travail canadiens sont-ils flexibles? Les sondages de 1998 ont révélé, en général, que les employeurs canadiens n'avaient qu'un intérêt limité à l'égard des pratiques de travail flexibles. Par exemple, seulement 22 p. 100 des employeurs des secteurs fédéraux ont déclaré qu'ils fournissaient un accès régulier à des horaires flexibles et seulement 9 p. 100 ont déclaré autoriser régulièrement le partage d'emploi. Bien qu'ils reconnaissaient la valeur d'un traitement différent du surtemps, seulement 39 p. 100 des employeurs offraient à leurs travailleurs la possibilité de prendre des congés en rémunération des heures supplémentaires, et cette pratique n'était pas accessible à tous les travailleurs (seulement 20 p. 100 des travailleurs ont mentionné qu'ils pouvaient prendre des congés compensatoires).

Avantages économiques éventuels : Les groupes de discussion et les entrevues menées dans le cadre de l'évaluation ont démontré que ces types de politiques produisaient des avantages économiques. De plus, de nombreuses recherches menées à l'étranger et par Statistique Canada révèlent que les politiques flexibles se traduisent par des bénéfices économiques, comme on l'a vu à la section 1.4.

Afin de valider ces évaluations à l'aide des résultats canadiens, l'équipe de recherche a examiné ceux des sondages de 1998 en ce qui concerne la rentabilité déclarée des entreprises des secteurs fédéraux qui fournissaient ou ne fournissaient pas de congés compensatoires (seules les entreprises à but lucratif ont été incluses; les sociétés d'État n'ont donc pas été considérées dans cette analyse des données de 1998).

Les résultats (voir la figure C.1) démontrent davantage le lien qui existe entre la rentabilité et une politique de travail flexible (les congés compensatoires dans le cas présent). La figure C.1, conçue à partir des données de 1998, montre que les *entreprises accordant des congés compensatoires* en rémunération des heures supplémentaires sont 10 p. 100 de plus susceptibles que les autres entreprises (67 p. 100 comparé à 57 p. 100) de déclarer que leurs activités sont rentables[98].

---

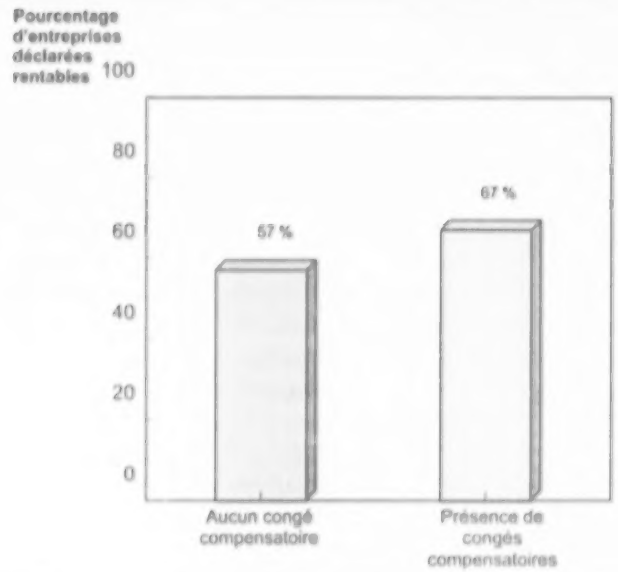
97 Il est à noter que certaines difficultés entourent les congés tenant lieu de paiement des heures supplémentaires. Un des principaux problèmes est le fait que les « congés » ne figurent pas à titre d'option permise dans le *Code comme tel*. Ainsi, plusieurs employeurs pensent qu'ils ne peuvent offrir cette option à leurs employés. Le fait que la plupart des employeurs aimeraient accorder des congés au taux de base, alors que le *Code* précise que les congés devraient être calculés à temps et demi représente aussi un problème pour les employeurs.

98 Il est à noter que certaines difficultés entourent la mesure de la rentabilité. Le sondage de 1998 s'appuie sur une évaluation subjective des gestionnaires pour ce qui est de savoir si leur entreprise fonctionne à perte, au seuil de rentabilité ou à profit (Voir DRHC, 1998).

Une analyse multidimensionnelle des données des sondages de 1993 a révélé que ce lien était statistiquement significatif[99]. Des résultats similaires, présentés immédiatement ci-dessous, ont aussi été relevés en ce qui concerne les politiques tenant compte de la famille et favorisant l'apprentissage, mais le lecteur doit se rappeler que ce lien n'est pas une preuve de causalité *en lui-même*. Ces résultats pourraient, tel qu'on le voit à l'annexe D, faire l'objet d'une recherche plus approfondie.

FIGURE C.1

Lien entre la rentabilité[100] des entreprises des secteurs fédéraux et les congés compensatoires en rémunération des heures supplémentaires (pourcentage des entreprises ayant déclaré que leurs activités étaient rentables) (données non publiées des sondages de 1998)



99 Tel qu'il a été suggéré plus tôt, la relation entre les indicateurs de rentabilité de 1998 et les congés tenant lieu de paiement des heures supplémentaires s'est avérée indépendamment significative lors d'une régression multiple contrôlant l'industrie, la taille de l'entreprise et la présence d'un syndicat. Ces régressions ont été effectuées dans les deux directions et ont obtenu des résultats symétriques. La causalité ne peut être démontrée dans une telle analyse, mais ceci ne veut pas dire que des hypothèses ne peuvent être formulées concernant la causalité. En fait, des recherches élargies fournissent une base importante à la formulation d'hypothèses concernant la relation de causalité. Ailleurs dans le rapport, l'évaluation de Bond, à l'effet que la direction principale de la causalité allait des politiques flexibles et favorables à la famille *vers* la rentabilité économique, a été analysée (cette évaluation était fondée sur d'importantes recherches auprès de gestionnaires des ressources humaines). Cependant, une recherche plus approfondie dans ce domaine est nécessaire afin de confirmer la nature de cette relation de causalité et la mesure dans laquelle cette évaluation explique le lien découvert dans cette analyse (Voir l'annexe D).

100 Les employeurs ont évalué leur entreprise sur une échelle de 1 à 7 en considérant que 1 = « Non rentable », 7 = « Rentable »; et, 4 = « Neutre ». Les entreprises évaluées à 5, 6 et 7 ont été classées comme « déclarées rentables » pour les fins de cette analyse.

C.2 Disponibilité des politiques tenant compte de la famille et avantages éventuels pour les entreprises

Étendue de l'utilisation des politiques tenant compte de la famille : Comme on a pu le voir tout au long de l'analyse des groupes de discussion et des entrevues (et dans les recherches antérieures), les entreprises retirent plusieurs bénéfices des politiques tenant compte de la famille. Cependant, ce ne sont pas toutes les entreprises qui favorisent ce type de politiques. En fait, seulement une minorité d'entreprises canadiennes, peut-être 20 à 40 p. 100, offrent chacun des types de dispositions tenant compte de la famille examinés en détail au cours de l'étude. Par exemple, selon le sondage des employeurs de 1998, les politiques ou les services favorables à la famille les plus communs étaient offerts par les pourcentages d'entreprises suivants :

42 p. 100	congés non rémunérés pour obligations familiales concernant les enfants;
38 p. 100	congés non rémunérés pour obligations familiales concernant des parents âgés;
33 p. 100	congés rémunérés pour obligations familiales concernant les enfants;
22 p. 100	congés rémunérés pour obligations familiales concernant des parents âgés;
25 p. 100	programme d'aide aux employés[101].

Ces données laissent voir les possibilités d'élargissement des politiques tenant compte de la famille sont considérables dans les entreprises canadiennes; que plusieurs entreprises ont une « marge de manœuvre » pour établir de telles politiques; et que plusieurs autres offrent déjà certaines politiques mais n'ont pas une gamme complète de politiques de soutien.

Avantages économiques éventuels : Nous avons aussi examiné les *gains économiques* éventuels pour les entreprises ayant mis en place des politiques tenant compte de la famille, en examinant la rentabilité déclarée des entreprises du secteur privé qui avaient mis en place un minimum de politiques tenant compte de la famille (0 à 1) par rapport à celles qui en avaient davantage (2 et +). (Les sociétés d'État n'ont pas été incluses dans notre analyse puisqu'elles n'avaient pas à répondre à la question sur la rentabilité.)

Les résultats présentés dans la figure C.2 illustrent davantage les résultats des groupes de discussion et des entrevues en montrant que les entreprises qui offrent des politiques tenant compte de la famille plus complètes sont plus susceptibles de déclarer qu'elles sont rentables. Ces résultats portent donc à croire que les politiques tenant compte de la famille et la rentabilité sont reliées.

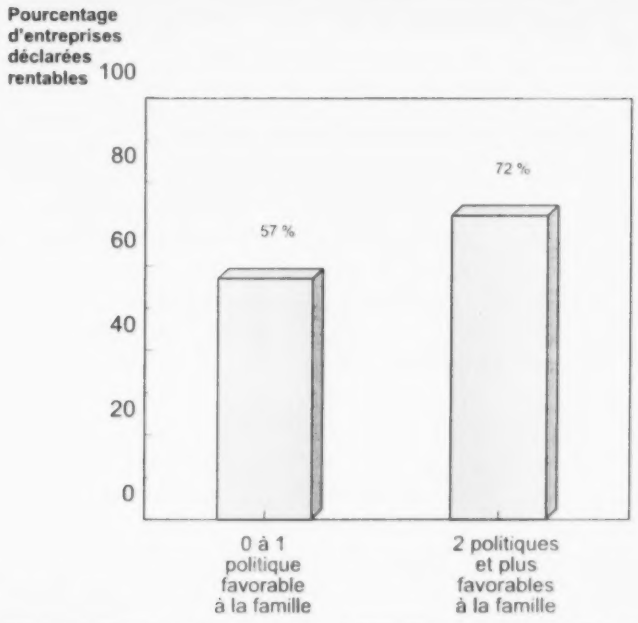
---

[101] De plus, une pratique favorable à la famille n'ayant pas été examinée en détail, soit l'aide au service de garde pour enfants, était offerte par deux p. 100 des entreprises.

En fait, les entreprises ayant des politiques favorables à la famille plus complètes étaient 15 p. 100 plus susceptibles de déclarer que leurs activités étaient rentables (72 p. 100) comparativement à celles ayant peu ou pas de politiques tenant compte de la famille (57 p. 100). Comme dans le cas de l'analyse des congés compensatoires, le lien entre la rentabilité et la disponibilité des politiques tenant compte de la famille s'est avéré statistiquement significatif et indépendant de l'industrie, de la taille de l'entreprise ou de la présence d'un syndicat, bien que ce lien ne prouve pas *en lui-même* la causalité[102].

Cette analyse renforce les résultats des groupes de discussion et des entrevues en démontrant que des avantages importants peuvent découler du fait que le gouvernement sensibilise et informe les employeurs en ce qui concerne les bénéfices économiques et humains éventuels de l'établissement de politiques et de pratiques tenant compte de la famille dans le lieu de travail.

FIGURE C.2
Lien entre la rentabilité[103] des entreprises des secteurs fédéraux et l'étendue des politiques tenant compte de la famille (pourcentage des entreprises ayant déclaré que leurs activités étaient rentables) (données non publiées des sondages de 1998)



[102] Encore une fois, les régressions ont été effectuées dans les deux directions (p. ex., avec la rentabilité en tant que variable dépendante et en tant que variable indépendante) et ont obtenu des résultats symétriques. Nous aimerions cependant rappeler au lecteur d'examiner les notes des pages précédentes concernant les limites en ce qui a trait à la causalité et au besoin en matière de recherche plus approfondie.

[103] Voir la note précédente concernant la mesure de la rentabilité.

L'ensemble des bénéfices éventuels pour le Canada est évident. Lorsque les travailleurs sont en mesure d'équilibrer leur travail et leur vie familiale, la famille et le lieu de travail peuvent se soutenir mutuellement. Des activités familiales peuvent avoir lieu de façon régulière; les conjoints(es) et les enfants en bénéficient et l'ensemble des avantages pour les familles et la société peut être considérable.

C.3 Disponibilité des politiques favorisant l'apprentissage et avantages éventuels pour les entreprises

Étendue des politiques favorisant l'apprentissage : Les groupes de discussion et les entrevues ont mis l'accent sur le fait que les entreprises tiraient plusieurs avantages des politiques favorisant l'apprentissage. Cependant, ce ne sont pas toutes les entreprises qui encouragent ces politiques. En fait, seulement une partie des entreprises, environ 13 à 53 p. 100, offrent la plupart des types de dispositions à l'égard de l'apprentissage dont il a été question dans le rapport. Par exemple, dans notre sondage de 1998, les politiques ou les options principales étaient offertes par les pourcentages d'entreprises suivants :

53 p. 100	formation en cours d'emploi
45 p. 100	paiement des frais de cours ou de scolarité
36 p. 100	congés payés pour formation ou études
35 p. 100	ajustement d'horaire en fonction des études ou de la formation
22 p. 100	congés non payés pour formation ou études
21 p. 100	congés d'études non rémunérés
13 p. 100	congés d'études rémunérés

Ces chiffres révèlent que les possibilités d'élargissement des politiques et pratiques favorisant l'apprentissage dans les entreprises canadiennes sont considérables; que plusieurs entreprises doivent établir de telles politiques; et que plusieurs autres en ont déjà quelques-unes mais n'offrent pas une gamme complète de politiques de soutien.

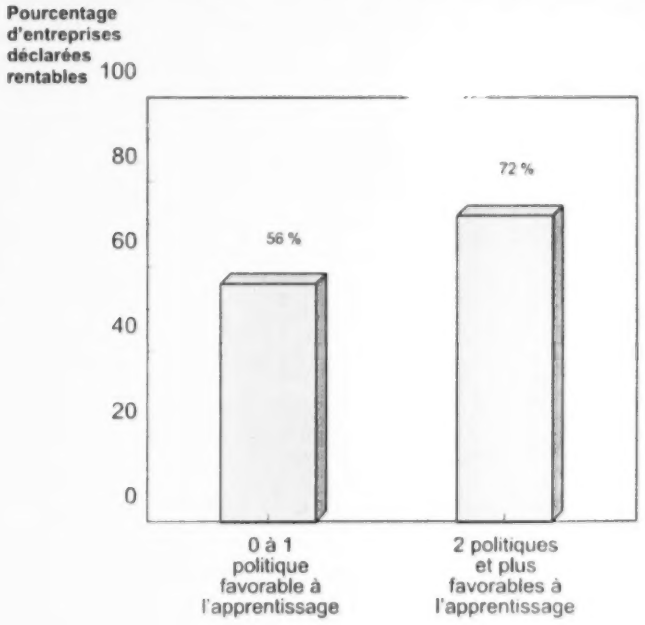
Avantages économiques éventuels : En utilisant la même approche que celle des pages précédentes, nous avons examiné les *gains économiques* éventuels pour les entreprises ayant des politiques favorisant l'apprentissage. Pour ce faire, nous avons examiné la rentabilité déclarée des entreprises du secteur privé qui avaient mis en place un minimum de politiques favorisant l'apprentissage (0 à 1) par rapport à celles qui en avaient davantage (2 et +). (Les sociétés d'État n'ont pas été incluses dans notre analyse puisqu'elles n'avaient pas à répondre à la question sur la rentabilité.)

Les résultats présentés dans la figure C.3 confirment ceux des groupes de discussion et des entrevues et montrent que la rentabilité et les politiques favorisant l'apprentissage sont reliées. En fait, les entreprises qui ont des politiques favorisant l'apprentissage plus complètes étaient 16 p. 100 plus susceptibles de déclarer que leurs activités étaient rentables (72 p. 100) comparativement à celles ayant peu ou pas de politiques favorisant l'apprentissage (56 p. 100).

Comme dans le cas de l'analyse des congés compensatoires, le lien entre la rentabilité et la disponibilité des politiques favorisant l'apprentissage s'est avéré statistiquement significatif et indépendant de l'industrie, de la taille de l'entreprise ou de la présence d'un syndicat, bien qu'il ne soit pas possible de déterminer la causalité à partir d'une analyse transversale[104].

FIGURE C.3

Lien entre la rentabilité[105] des entreprises du secteur privé et l'étendue des politiques favorisant l'apprentissage (pourcentage des entreprises ayant déclaré que leurs activités étaient rentables) (données non publiées des sondages de 1998)



[104] Encore une fois, ces analyses sont d'abord descriptives, mais elles sont appuyées par des analyses multidimensionnelles et bidirectionnelles. Il faut souligner que cette recherche démontre le lien qui existe entre les pratiques flexibles et de soutien et la rentabilité mais ne prouve pas la causalité. La démonstration de cette causalité exigerait une recherche longitudinale et expérimentale ou quasi expérimentale; ce type de recherche est rare et difficile à effectuer dans les entreprises. Cependant, il semble que l'opinion prédominante chez les gestionnaires des ressources humaines et les principaux chercheurs est qu'il existe un lien de causalité évident entre la mise en place de telles politiques et pratiques et l'augmentation des bénéfices. Voir Bond et coll., 1998, concernant les évaluations des gestionnaires des ressources humaines.

[105] Voir la note précédente concernant la mesure de la rentabilité.

Annexe D : Certains domaines susceptibles de faire l'objet d'une recherche plus approfondie

Il pourrait être utile d'effectuer des recherches supplémentaires sur les sujets suivants :

- Pour être en mesure de mieux évaluer les avantages économiques pour les entreprises et pour la société découlant des politiques et pratiques favorables à la famille, il faudrait mener des recherches plus approfondies. De plus, une analyse plus poussée des données de Statistique Canada portant sur les heures de travail et la santé (Enquête nationale sur la santé de la population) pourrait s'avérer utile. Une meilleure estimation de la mesure dans laquelle les avantages économiques découlent directement des politiques et pratiques favorables à la famille et d'autres politiques connexes pourrait aussi revêtir un intérêt particulier.

- Il pourrait être utile d'évaluer la mesure dans laquelle l'apprentissage qui n'est pas relié directement à l'emploi et au perfectionnement des compétences a des effets sur la productivité des travailleurs et de l'entreprise. La plupart des recherches effectuées dans ce domaine ont mis l'accent sur la formation directement reliée à l'emploi, n'ayant accordé que peu d'attention à un apprentissage plus général.

- Un examen plus en profondeur des facteurs qui rendent les syndicats et les employeurs sensibles aux besoins reliés à la famille et à l'apprentissage pourrait être utile. Les facteurs relevés dans les recherches antérieures incluent le sexe et l'âge des gestionnaires; un tel examen pourrait apporter des éclaircissements sur la façon dont ces facteurs influencent les politiques. Les différences dans la façon dont les gestionnaires des ressources humaines et les autres gestionnaires évaluent les politiques flexibles, favorables à la famille et favorisant l'apprentissage pourraient aussi constituer un autre sujet d'intérêt.

Bibliographie

BARTEL, Ann P. « Training, wage growth, and job performance: Evidence from a company database », *Journal of Labor Economics*, vol. 13, nº 3, Chicago, juillet 1995.

BARTEL, Ann P. « Productivity gains from the implementation of employee training programs », *Industrial Relations*, vol. 33, nº 4, Berkeley, octobre 1994.

BETCHERMAN, Gordon, Norm LECKIE, et Kathryn MCMULLEN. *Barriers to Employer-Sponsored Training in Canada*. http://www.ekos.ca/barriers.htm, 7 juillet 1998.

BETCHERMAN, Gordon, et coll. « Workplace Training in Canada: New Evidence on Incidence and Impacts », *Canadian Business Economics*, automne 1996, p. 33 à 50.

BOND, James T., Ellen GALINSKY, et Jennifer E. SWANBERG. *The 1997 National Study of the Changing Workforce*, Families and Work Institute, New York, 1998.

BRIGHT HORIZONS FAMILY SOLUTIONS, et William H. MERCER. *1998 Survey on Work life initiatives*, cité dans le *National Report on Work and Family*, 26 janvier 1999.

BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL. *Workers With Family Responsibilities*, document de la conférence internationale du travail, 80e session, Genève, 1993.

COMMISSION ON FAMILY AND MEDICAL LEAVE. *A Workable Balance: Report to Congress on Family and Medical Leave Policies*, avril 1996.

CONSEIL NATIONAL DES FEMMES JUIVES. « Employer Support for Childcare », *rapport du Centre pour l'enfance du CNFJ*, New York, août 1988.

DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES CANADA. *Public and Private Incentives for Retirement*, une étude d'évaluation préparée par SPR Associates, Évaluation et développement des données, Ottawa, 1999.

DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES CANADA. *Évaluation des normes fédérales du travail* (Étape II), une étude d'évaluation préparée par SPR Associates, Évaluation et développement des données, Ottawa, août 1998.

DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES CANADA. *Évaluation des normes fédérales du travail* (Étape I), une étude d'évaluation préparée par SPR Associates, Évaluation et développement des données, Ottawa, août 1997.

DREW, Eileen, et coll. (éd.), *Women, Work and the Family in Europe*, Routledge, 1998.

DUXBURY, Linda, Christopher HIGGINS, Catherine LEE et Shirley MILLS. « An examination of organizational and individual outcomes », dans *Optimum: The Journal of Public Sector Management*, vol. 23, nº 2, automne 1992a, pp. 46-59.

DUXBURY, Linda, Christopher HIGGINS, Catherine LEE et Shirley MILLS. « Time spent in paid employment », dans *Optimum: The Journal of Public Sector Management*, vol. 23, nº 2, automne 1992b, pp. 38-45.

DUXBURY, Linda, Christopher HIGGINS, et Karen L. JOHNSON. *An examination of the implications and costs of work-life conflict in Canada*, rapport pour le compte de Santé Canada, juin 1999.

FAST, Janet E., et coll. « Working Arrangements and Time Stress », dans *Canadian Social Trends*, hiver 1996, pp. 14-19.

FAUGHT, Leslie. « At Eddie Bauer You can Work and Have a Life », *Workforce*, avril 1997, pp. 14-19.

FITZ-ENZ, Jac. « Yes...You Can Weigh Training's Value », dans *Training*, juillet 1994, pp. 54 -58.

FLACK, Meg, et Barbara RESKIN. « Determinants of Employee access to and Use of Non-Standard Work Schedules and Arrangements — A Case Study », cité dans *The National Report on Work and the Family*, 23 février 1998, pp. 27-28.

FRIEDMAN, Dana E., et Ellen GALINSKY. « Work and Family Issues: A Legitimate Business Concern », dans *Work, Families, and Organizations*, édité par Sheldon Zedeck, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1992.

FRIEDMAN, Stewart D., Perry CHRISTENSEN, Jessica DEGROOT. « Work and Life: The End of the Zero-Sum Game », dans *Harvard Business Review*, novembre-décembre 1998, pp. 119-129,

GALINSKY, Ellen, et James T. BOND. *The 1998 Business Work-Life Study*, Families and Work Institute, New York, 1998.

GALINSKY, Ellen, Diane HUGHES, et Judy DAVID. « Trends in Corporate Family Supportive Policies », dans *Corporations, Businesses and Families*, édité par Roma S. Hanks, Marvin B. Sussman, the Haworth Press, New York, 1990.

GALINSKY, Ellen, et Peter STEIN. « The Impact of Human Resource Policies on Employees: Balancing Work/Family Life », dans *Journal of Family Issues*, vol. 11, nº 4, décembre 1990, pp. 368-383.

GERAN, Leslie. « Occupational Stress », dans *Canadian Social Trends*, automne 1992, pp. 14-17.

GOLDEN, Lonnie. *Family Friend or Foe: Working Time, Flexibility, and the Fair Labor Standards Act*, Economic Policy Institute, Washington. http://epinet.org., mars 1997.

GRUBB, W. Norton. *Learning to Work: The Case for Reintegrating Job Training and Education*, Russel Sage Foundation New York, 1996.

HAAS, Linda. « Gender Equality and Social Policy: Implications of a Study of Parental Leave in Sweden », dans *Journal of Family Issues*, vol. 11, nº 4, décembre 1990, pp. 401-423.

HAMMONDS, Keith H. « Balancing Work and Family: Big Returns for Companies Willing to Give Family Strategies a Chance », dans *Business Week*, 16 septembre 1996,
pp. 74-80.

HARVEY, Ted. *An Evaluation of Joint Health and Safety Committees in Ontario: An Evaluation Based on Mail Surveys of Worker and Management Members of Joint Health and Safety Committees in over 3,000 Industrial Mining, Educational and Health Workplaces*, SPR Associates pour le Conseil consultatif de l'Ontario sur la santé et la sécurité au travail, mars 1986.

HOLT, Helle, et coll. (eds.). *Reconciling Work and Family Life: An International Perspective on the Role of Companies*, The Danish National Institute of Social Research, 1996.

HUGHES, D. *Childcare and Working Parents*, document présenté à la réunion annuelle de la American Psychological Association, New York, août 1987.

KUMAR, Pradeep, et coll. « Adapting to Change: Union Priorities in the 1990's », *Workplace: An Industrial Relations Quarterly*, table 10, Automne 1998, p. 95.

MACBRIDE-KING, Judith L. *Family Responsive Benefits: The Corporate Decision-Making Process, A Summary of The Conference Board of Canada's Information Sessions of Work and Family*, Conference Board du Canada, Ottawa, décembre 1990.

MACBRIDE-KING, Judith L. *Work and Family: Employment Challenge of the '90s*, Conference Board du Canada, Ottawa, novembre 1990.

MCINTYRE, David. *Training and Development 1993: Policies, Practices and Expenditures*, un rapport du Conference Board du Canada, 1994.

OCDE, *Education Policy Analysis*, juillet 1998.

PUBLIC TASK FORCE ON BALANCING WORK AND FAMILY. *Towards More Work-Family Balance in Saskatchewan*, Saskatchewan Labour, août 1998.

ROSE, Karol L., « The Business Case for Flex », *HRFocus*, août 1998, pp. s1-s12.

SEITEL, Susan et coll. *Work and Family: A Retrospective, Research and Results from 1990 to 1996*, Work and Family Connections, Minnetonka, MN, 1997.

SOLOMON, Charlene Marmer. « Continual Learning: Racing Just to Keep Up », dans *Workforce*, avril 1999, pp. 66-68.

STATISTIQUE CANADA. *The Corporate Response to Rising Health Care Costs*, Conference Board du Canada, Ottawa, 1996.

STEVENS, John et Rober MACKAY (éd.). *Training and Competitiveness*, Kogan Page Limited, London, 1991.

« Time spend in Paid Employment », dans *Optimum: The Journal of Public Sector Management*, vol. 32, nº 12, 1992.

TOBIN, Daniel R. *The Knowledge-Enabled Organization: Moving From « Training » to « Learning » to Meet Business Goals*, American Management Association, New York, 1998.

U.S. DEPARTMENT OF LABOR. Employment Standards Administration, *Family and Medical Leave Act of 1993*, mai 1993.

VAN HORN, Carl E. « No One Left Behind », *The Report on the Twentieth Century Fund Task Force on Retraining America's Workforce*, The Twentieth Century Fund Press, New York, 1996.

WILKINS, Kathryn. « Work Stress and Health », dans *Health Reports*, vol. 10, nº 3, hiver 1998, pp. 47-62.

WILLEMSEN, Tineke, et coll. (éd.). *Work and Family in Europe: The Role of Policies*, Tilburg University Press, 1995.

WOLFE, Leslie, et Jeniffer TUCKER. *New Frontiers for Worker Friendly Companies*, Centre for Women Policy Studies, Washington, D.C., juin 1996.